

Jaarverslag 2017/2018

Ernst & Young Nederland LLP



EY

Building a better
working world

EY heeft nadrukkelijk oog voor het maatschappelijke belang. Dit is essentieel om relevant te zijn voor onze stakeholders.

Dagelijks geven we invulling aan onze missie Building a better working world.

We zetten ons in voor duurzame groei, voor de ontwikkeling van menselijk kapitaal en talent en voor meer samenwerking. Innovatie speelt daarbij een steeds belangrijkere rol.

Lees hier de visie van zes EY'ers over innovatie en de waarde die we toevoegen buiten en binnen onze organisatie.



Gull van den Boom

'We willen de adviseur zijn met de meeste impact'



André Wijnsma

'Onze meerwaarde ligt in de multidisciplinaire aanpak'



Andrea Vogel

'We helpen mee aan het creëren van banen'



Rob Lelieveld

'De Young Professionals Board geeft veel energie'



Daniel Kroesen

'Door onze innovaties te demonstreren, worden ze tastbaar voor de klant'



Mark Reich

'Wij ondersteunen cliënten bij de transformatie naar digital'

Inhoud

VERSLAG RVB	Verslag van de raad van bestuur	5	Raad van commissarissen	81
	Voorwoord: oog voor het maatschappelijk belang	5	Onze onderneming binnen het EY-netwerk	82
EY IN VOGELVLUCHT	1. EY Nederland in vogelvlucht	8	EY-entiteiten in Nederland	84
	Kengetallen	15		
	Profiel	17		
	Jaaroverzicht	18		
	Onze diensten	20		
	Onze partners	22		
STRATEGIE	Onze mensen, onze waarden	23		
	2. Strategie	24	7. Interne beheersing	85
	Onze omgeving	24	Kwaliteitsmanagement	85
	Vision 2020+	27	Klantacceptatie	85
	Risico's	30	Onafhankelijkheid	86
	Stakeholderengagement en materialiteit	31	Global Code of Conduct	88
KWALITEIT	Waardecreatiemodel	33	Integriteit	88
	3. Onze resultaten in de markt	35	Risicomanagement	89
	Klantwaardering	35	Corporate & Business Risk Control	95
	Innovatie en nieuwe technologie	36	Internal audit	95
	Marktsegmenten	40	In control statement	96
	Growth Markets: basis voor groei en innovatie	43		
RESULTATEN	Resultaten van onze service lines	46	Verslag van de raad van commissarissen	97
	EY in de samenleving	57	Financial statements	107
	4. Operationele resultaten	62	GRI Standards Index	196
	De kwaliteit van ons werk	62	Overige gegevens	211
	Duurzaamheid in onze praktijk	64	Bijlagen	213
	Financieel resultaat	66	1. Over dit verslag	213
GOVERNANCE	5. Onze prestaties als werkgever	68	2. Stakeholderengagement	219
	Uitdagingen en prioriteiten	68	3. External initiatives stakeholder engagement	221
	Talent aantrekken en behouden	69	4. EY Global	222
	Leren en ontwikkelen	71	5. Personeelsgegevens	223
	Best presterende teams	72	6 Sustainable Development Goals en EY	226
	Diversiteit en inclusiviteit	73		
VERSLAG RVC	Medezeggenschap	75		
	6. Governance	76		
	Corporate governance	76		
	Raad van bestuur	76		
	Operating Committee	80		
	Prestaties en bezoldiging partners	80		
JAARREKENING				



VERSLAG
RVB

EY IN
VOGELVLUCHT

STRATEGIE

KWALITEIT

RESULTATEN

GOVERNANCE

VERSLAG
RVC

JAAARREKENING

Jeroen Davidson

Mirjam Sijmons

Coen Boogaart

Nico Pul

Rob Lelieveld

**'We dragen een duidelijke
maatschappelijke verant-
woordelijkheid en dienen
ons allemaal rekenschap
te geven van onze rol en
onze meerwaarde.'**

Coen Boogaart, voorzitter raad van bestuur

Verslag van de raad van bestuur

Voorwoord: oog voor het maatschappelijk belang

Een van de hoogtepunten van het afgelopen jaar was voor mij zaterdag 27 januari 2018: de dag waarop we met duizenden EY'ers in de Ziggo Dome vierden dat EY 135 jaar actief is in Nederland. Het was een genoegen om de positieve sfeer en energie te mogen ervaren. Toen ik in de zaal vol enthousiaste EY'ers stond, besepte ik eens te meer dat al deze professionals het gezicht van EY bepalen. En dat we aan hen ons succes te danken hebben. Het deed me goed te zien dat we behalve hard werken, samen ook een goed feest kunnen bouwen.

Op veel vlakken hebben we het afgelopen jaar om extra inspanningen gevraagd. Dat was in de hele organisatie voelbaar. We hebben aandacht besteed aan kwaliteit en hebben ons ingezet voor het aantrekken van toptalent en het aangaan van duurzame relaties met cliënten en andere stakeholders. Het verander- en verbeterprogramma Step Change to Quality, dat vorig jaar is gestart om kwaliteit duurzaam te verankeren, heeft écht iets in gang gezet. Een ongekende dynamiek, een aanstekelijke energie. Overal waar ik kom zie ik bij de medewerkers de drive om te bewijzen waar EY voor staat. Waar *wij* voor staan.

EY dient de samenleving

We moeten relevant zijn voor de samenleving. Als we dat niet zijn, verliezen we ons bestaansrecht, daarvan zijn we ons bewust. Dat geldt zowel voor onze (belasting/juridisch/transactie) adviseurs als voor de controletaak van onze accountants. We dragen een duidelijke maatschappelijke verantwoordelijkheid en dienen ons allemaal rekenschap te geven van onze rol en onze meerwaarde. We staan midden in een maatschappij die nadrukkelijker dan voorheen vraagt die meerwaarde te tonen. En terecht. De behoefte aan een integer oordeel, aan vakkundige adviezen en controles die boven elke twijfel verheven zijn, is in tijden van fake news, trollen en gefingeerde recensies groter dan ooit.

We hebben wat dat betreft nog een wereld te winnen. Een van de dingen waar ik me hard voor maak, is dat we transparanter worden en onze organisatie verder openstellen en toegankelijker maken. Soms ook letterlijk: ramen en deuren openzetten. We moeten beter uitleggen

aan de 'buitenwereld' waar EY voor staat. We houden het maatschappelijk belang scherp in het vizier – dát is onze boodschap. Die is ook al verpakt in EY's missie: *building a better working world*. Vanzelfsprekend doen we ons uiterste best voor onze cliënten, maar vooropstaat dat onze diensten voldoen aan onze eigen eisen en normen, en aan de verwachtingen van alle stakeholders. Tegelijkertijd worden onze professies steeds complexer. We gaan daarom vaker en bewuster dan voorheen in gesprek met onze stakeholders om uit te leggen wat ons werk inhoudt. Leden van de raad van bestuur besteden daar de nodige tijd aan. We praten met cliënten, politici, journalisten en anderen die een rol spelen in de maatschappelijke discussies rondom onze vakgebieden. Intern zijn we ook meer met elkaar in gesprek om verwachtingen en opvattingen te delen. We doen regelmatig ons verhaal over de veranderingen die we voor ogen hebben. En op onze beurt hebben we geluisterd naar collega's met een schat aan ervaring en jonge medewerkers met nieuwe ideeën. Bovendien bieden we onze medewerkers de gelegenheid zich in te zetten voor maatschappelijke projecten. We spenderen daar ieder jaar duizenden uren aan.

Uitstekende dienstverlening staat voorop

Alleen praten volstaat uiteraard niet. Het beste bewijs leveren we met onze dienstverlening. We zien ons gesteund door onze cliënten: de perceptie die zij hebben van ons werk is een andere dan die de boventoon lijkt te voeren in het publieke debat. Onze cliënten zijn, net als in eerdere jaren, uitermate tevreden over onze geïntegreerde, multidisciplinaire dienstverlening, zo blijkt uit ons klantentevredenheidsonderzoek.

Kritiek nemen we uiterst serieus. De wet- en regelgeving in Nederland behoort tot de strengste ter wereld. Daar moeten en willen we zonder voorbehoud aan voldoen. Elke tekortkoming, hoe klein ook, is er een te veel. Daarom staan kwaliteit van de vakuitoefening en de ondersteuning van onze professionals vanuit onze beheerorganisatie hoog op de agenda. We hebben er in het afgelopen jaar extra in geïnvesteerd: teams hebben we versterkt met mensen van binnen en buiten de organisatie. En om de onafhankelijkheid van onze accountants nog steviger te onderstrepen, hebben we de adviesdiensten van Financial Accountancy Advisory Services (FAAS) en Forensic & Integrity Services

Mensen bepalen het gezicht van EY

(FIS) overgebracht van onze accountancytak naar onze adviestak. Verder hebben we de raad van bestuur versterkt. Quality Leader Nico Pul, die sinds vorig jaar april de vergaderingen van de raad van bestuur al bijwoonde, is per 1 februari 2018 als lid toegetreden.

We willen nauwlettend onze cultuur monitoren, en ook de veranderingen die daarin nodig zijn. Met dat in gedachten hebben we Mirjam Sijmons aangetrokken als vijfde rvb-lid. Mirjam is de eerste externe die toetreedt tot de raad van bestuur in de 135-jarige geschiedenis van EY. Als Talent & Transformation Leader is Mirjam aan de slag gegaan met de uitkomsten van een groot onafhankelijk cultuuronderzoek binnen EY Nederland. Aan de hand van de bevindingen gaan we bijsturen waar nodig.

EY is lerende organisatie

Belangrijk is dat EY een lerende organisatie is en blijft. Dat komt de kwaliteit van ons werk ten goede en ook het plezier dat we daaraan beleven. Altijd houden we op het netvlies dat het de mensen zijn die een organisatie zoals EY maken; ons menselijk en intellectueel kapitaal vormen het fundament.

Werving en behoud van toptalenten is een topprioriteit. Die hebben we nodig om de best presterende teams samen te stellen. We mogen ons gelukkig prijzen dat net afgestudeerden graag bij EY komen werken. Onze werkhouding spreekt aan, en ook hebben we toonaangevende en interessante organisaties als klant. Bij ons kunnen jonge professionals in een uitdagende en innoverende omgeving werken, met een wereldwijd netwerk binnen handbereik. Ik zie het als een van de belangrijkste uitdagingen dat we de juiste talenten blijven aantrekken en weten te boeien met dermate interessant werk dat we hen aan ons blijven binden. Het percentage toptalent dat voor langere tijd bij ons blijft is evenals vorig boekjaar hoog: 90%. We zijn blij dat we er ook dit jaar weer

in zijn geslaagd ruim 1.000 nieuwe medewerkers te interesseren voor een baan bij EY.

Innovatie verandert ons vak

We spelen in op ingrijpende veranderingen in ons vak, in al onze service lines. De technologie en het gebruik van data ontwikkelen zich sneller en met een grotere impact dan we tot voor kort nog voor mogelijk hielden. Wij gaan mee in die nieuwe orde: met onze eigen organisatie én onze dienstverlening. Cliënten willen we adviezen en hulp bieden op voor hen vaak onbekend terrein. In de onlangs aangescherpte strategie Vision 2020+ van EY Global ligt niet voor niets een sterke focus op innovatie en nieuwe, klantgerichte technologie. Ons wereldwijde netwerk gaat ons hierbij de voordelen bieden die we nodig hebben om vaart te maken met de noodzakelijke omschakeling.

Een belangrijke stap voor ons is de uitbreiding van EY Global's wavespace™: in september hebben we in Amsterdam één van de acht nieuwe vestigingen geopend. We hebben het hier niet over een abstract platform, maar over een centrum waar we innovatieve oplossingen tastbaar en voelbaar maken. Een showcase voor wat nieuwe, baanbrekende ontwikkelingen werkelijk betekenen voor een business en groeistrategieën. Erg inspirerend.

Optimistisch over de toekomst

Dit zijn tijden om de buitenwereld te laten zien wie we zijn en waar we voor staan. Vanuit dat oogpunt hebben we de finish van de Volvo Ocean Race in Den Haag en van een deelnemend team gesponsord. Deze grootste en zwaarste zeilrace ter wereld, die voor het eerst finishte in Nederland, is ons op het lijf geschreven. In deze topsport draait het net als bij ons om kwaliteit en teaming. Daar willen we graag onze naam aan verbinden.

We kijken optimistisch gestemd vooruit. Steeds met enige bescheidenheid, maar overtuigd van ons kunnen. We mogen tevreden zijn over de resultaten van het afgelopen, uitdagende boekjaar.

Ik ben gesterkt in mijn overtuiging dat we in deze veranderende wereld zullen blijven excelleren. Met het enorme potentieel dat we in huis hebben en de bruisende



energie die ik overal ervaar, het hele jaar door – op locatie bij onze cliënten en in alle geledingen van onze organisatie.

Coen Boogaart

Voorzitter raad van bestuur Ernst & Young Nederland LLP



Namens de overige leden van de raad van bestuur:

Jeroen Davidson

Rob Lelieveld

Nico Pul

Mirjam Sijmons



1. EY Nederland in vogelvlucht*

Financieel

VERSLAG
RVB

EY IN
VOGELVLUCHT

STRATEGIE

KWALITEIT

RESULTATEN

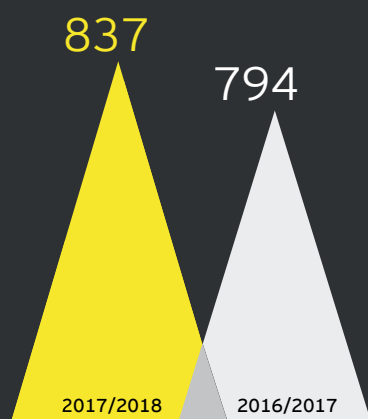
GOVERNANCE

VERSLAG
RVC

JAARREKENING

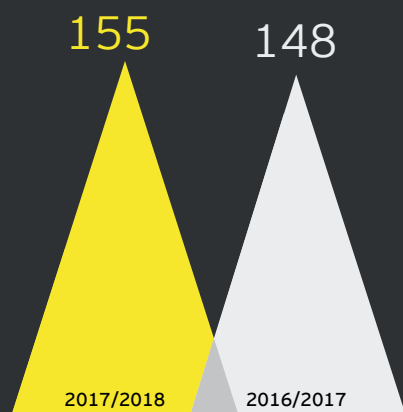
Omzet

(in miljoenen euro's)



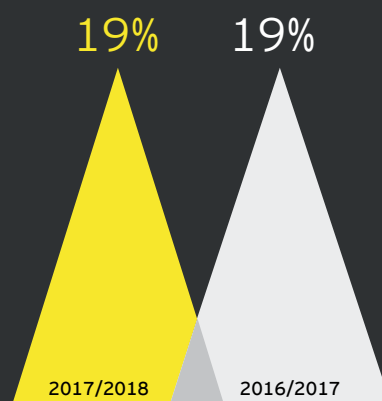
Winst over het boekjaar

(in miljoenen euro's)



Operationele winstmarge

(% van totale omzet)



* Voor EY Nederland in vogelvlucht - Grondslagen voor verslaglegging en dataverzameling zie pagina 215.

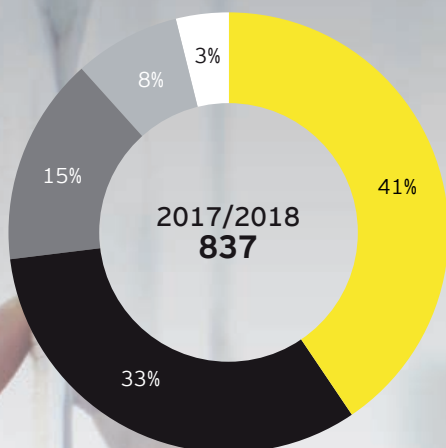
EY Belastingadviseurs LLP ('EY Tax') heeft een strategische alliantie met HVG Law LLP. In verband met deze strategische alliantie zijn de kerncijfers van HVG Law LLP meegenomen in de kerngetallen van EY Tax. Daar er overigens geen sprake is van 'control' over de activiteiten van HVG Law LLP, zijn de cijfers van HVG Law LLP niet in de (geconsolideerde) jaarrekening opgenomen.

[Lees hier de toelichting](#)

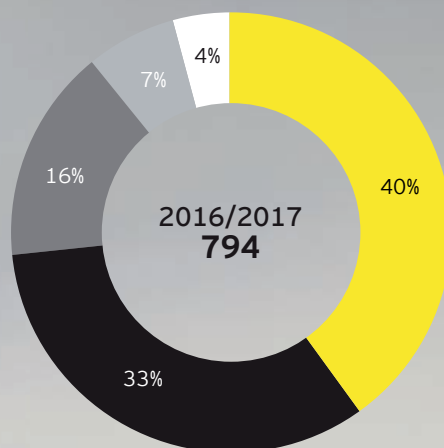
Financieel

Omzet per service line

(in miljoenen euro's)



340	Assurance
273	Tax
127	Advisory
66	Transaction Advisory Services
31	Corporate Business Services
837	

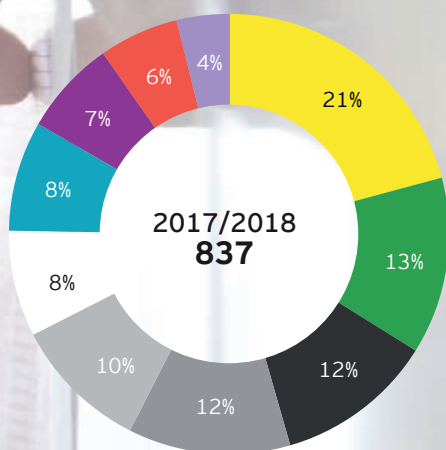


319	Assurance
266	Tax
125	Advisory
54	Transaction Advisory Services
30	Corporate Business Services
794	

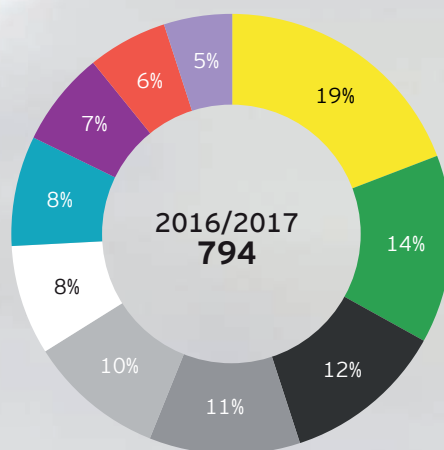
[Lees hier de toelichting](#)

Omzet per marktsegment

(in miljoenen euro's)



178	Financial Services
97	Diversified Industrial Products
96	Telecom, Media & Technology
87	Consumer Product & Retail
68	Life Science & Healthcare
63	Government & Public Sector
55	Energy & Resources
46	Real Estate, Hospitality & Construction
35	Private Equity
112	Other
837	



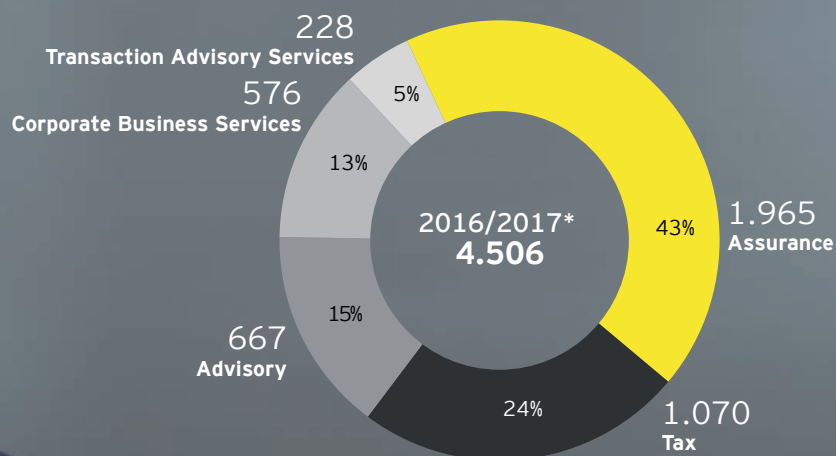
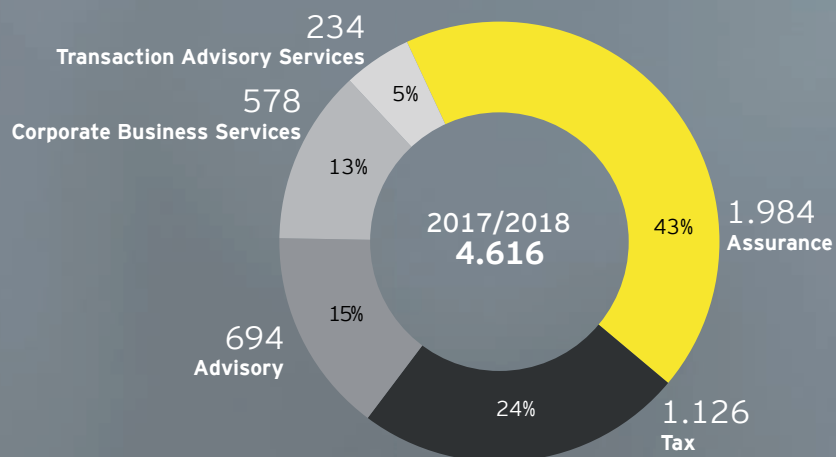
151	Financial Services
92	Diversified Industrial Products
88	Telecom, Media & Technology
82	Consumer Product & Retail
66	Life Science & Healthcare
67	Government & Public Sector
55	Energy & Resources
46	Real Estate, Hospitality & Construction
36	Private Equity
111	Other
794	

[Lees hier de toelichting](#)

Talent

- VERSLAG RVB
- EY IN VOGELVLUCHT
- STRATEGIE
- KWALITEIT
- RESULTATEN
- GOVERNANCE
- VERSLAG RVC
- JAARREKENING

Aantal medewerkers per service line



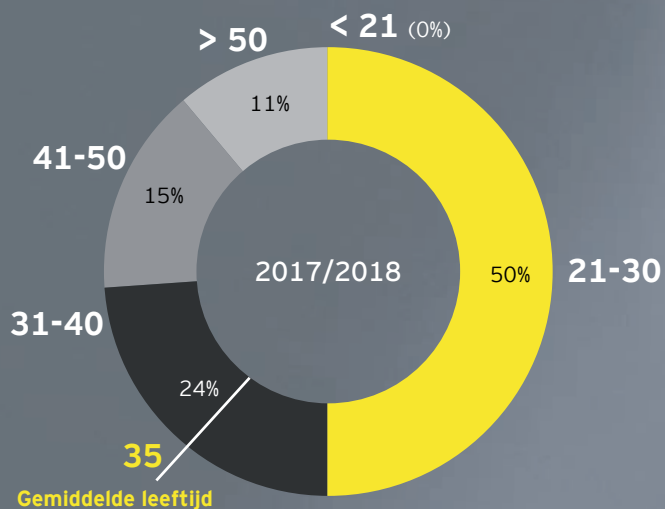
[Lees hier de toelichting](#)

* De 2016/2017 cijfers zijn aangepast in verband met een organisatorische herschikking. Zie 'Over dit verslag' voor verdere details.

Niels van den Broek,
Associate Partner en Blockchainexpert Tax

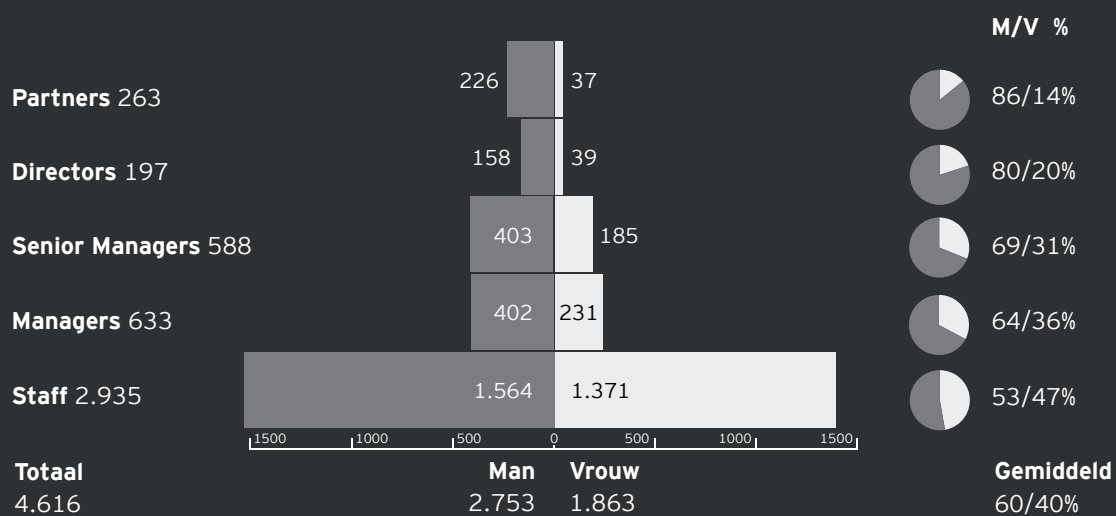
Talent

Percentage medewerkers per leeftijdscategorie



[Lees hier de toelichting](#)

Aantal medewerkers per positie en geslacht
2017/2018



[Lees hier de toelichting](#)

Birgit Stein,
Data Privacy Leader NL, Privacy Leader Advisory Nederland

Talent

VERSLAG
RVB

EY IN
VOGELVLUCHT

STRATEGIE

KWALITEIT

RESULTATEN

GOVERNANCE

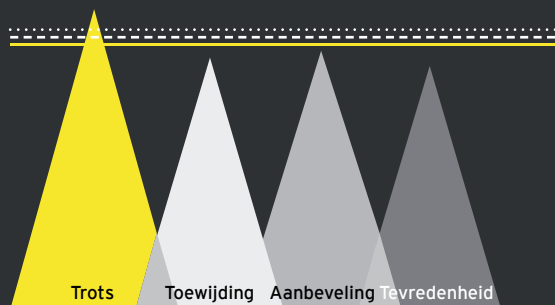
VERSLAG
RVC

JAARREKENING

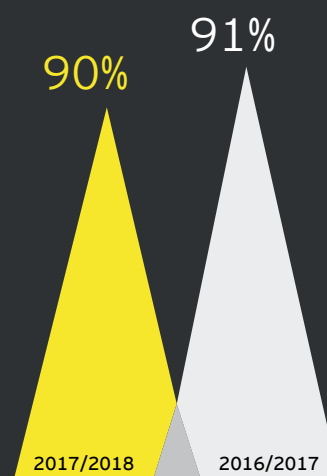
People Pulse betrokkenheidsscore

— 2017/2018 76%
..... Best in class 78%
----- 2016/2017 77%

84% 73% 76% 70%



Behoud toptalenten

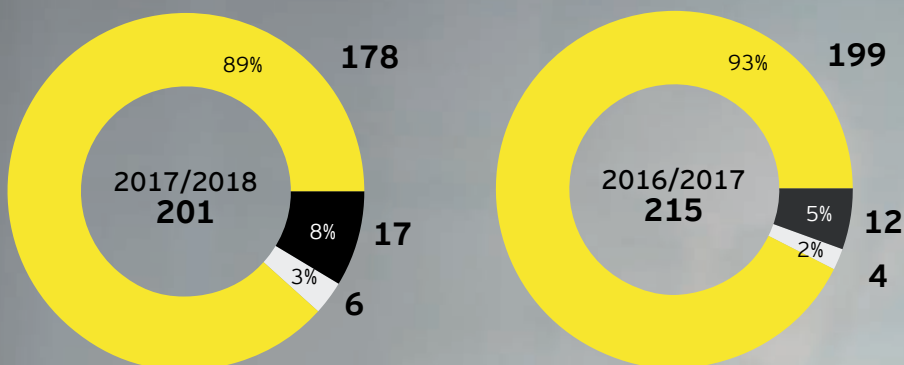


[Lees hier de toelichting](#)

Laura Sumajow,
Advisor Cybersecurity

Kwaliteit

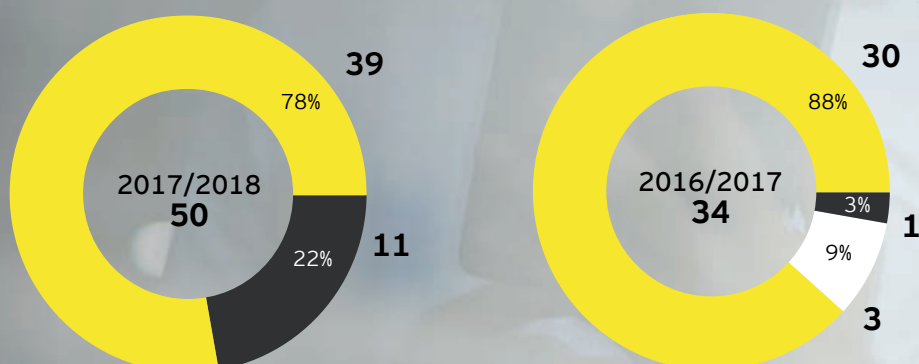
Kwaliteitsbeoordeling opdrachten



Notering 1
Notering 2
Notering 3

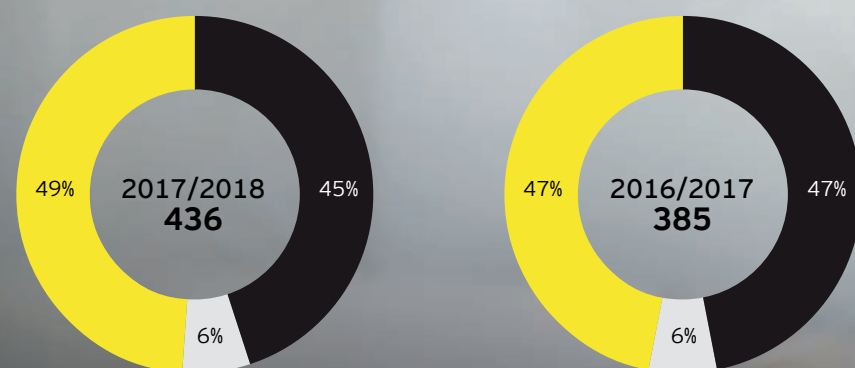
Er zijn geen of minimale bevindingen
 De bevindingen zijn meer dan minimaal, maar niet materieel
 Er zijn materiële bevindingen

Controle onafhankelijkheid partners



Geen overtredingen
 Administratieve overtredingen
 Overtredingen t.a.v. onafhankelijkheid

Beoordeling kwaliteit dienstverlening



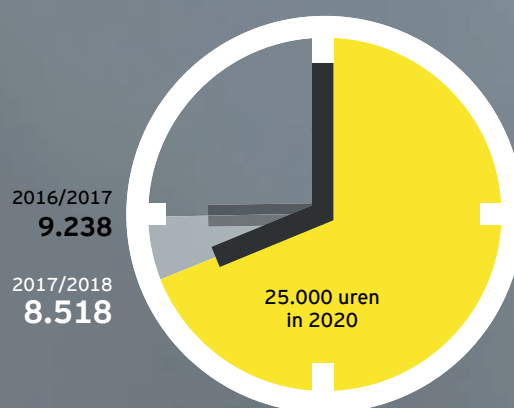
Klanten waar de relatie verbeterd is
 Klanten waar de relatie gelijk gebleven is
 Klanten waar de relatie verslechterd is

[Lees hier de toelichting](#)

Kwaliteit

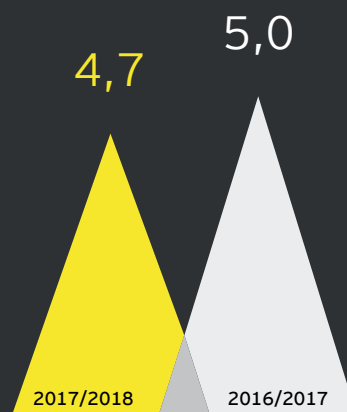


Uren besteed aan maatschappelijke activiteiten



[Lees hier de toelichting](#)

Emissies gemeten in tCO₂ per fte



[Lees hier de toelichting](#)

Simon van Ulden,
Partner en Data & Analytics Leader

Kengetallen

Kengetallen ¹	2017/ 2018	Δ	2016/ 2017	Δ	2015/ 2016	Δ	2014/ 2015	Δ	2013/ 2014	Δ
Financieel (in miljoenen euro's)										
Assurance	340	7%	319	7%	299	1%	295	1%	292	2%
Tax ²	273	3%	266	4%	255	1%	253	5%	241	1%
Advisory	127	2%	125	22%	102	3%	99	15%	86	0%
Transaction Advisory Services	66	22%	54	38%	39	7%	37	23%	30	-30%
Omzet dienstverlening	806	6%	764	10%	695	2%	684	5%	649	5%
Corporate Business Services (Overige baten)	31	3%	30	1%	32	24%	26	4%	25	7%
Totale omzet	837	5%	794	9%	727	2%	710	5%	674	5%
Financiële resultaten										
Resultaat boekjaar	155	5%	148	9%	135	-8%	147	7%	138	24%
Uitkeerbaar resultaat	132	5%	126	10%	115	-7%	123	8%	114	0%
Gemiddeld partnerinkomen (in duizenden euro's)	513	6%	485	3%	470	-12%	537	5%	511	1%
Gemiddeld aantal fte's medewerkers en partners										
Professionals	3.614	3%	3.502	7%	3.263	10%	2.977	8%	2.754	8%
Ondersteunende functies	507	-3%	524	1%	521	-1%	525	0%	526	0%
Totaal aantal medewerkers	4.121	2%	4.026	6%	3.784	8%	3.502	7%	3.280	7%
Partners	257	-1%	261	6%	245	7%	229	2%	224	2%
Totaal	4.378	2%	4.287	6%	4.029	8%	3.731	6%	3.504	6%
Milieu										
Vervoersmiddelen en reizen	16.618	-6%	17.641	9%	16.113	3%	15.605	0%	15.557	-4%
Kantoren inclusief papiergebruik en afval	3.874	8%	3.591	-4%	3.745	18%	3.163	-7%	3.392	-37%
Emissies (tCO₂)	20.492	-3%	21.232	7%	19.858	6%	18.768	-1%	18.949	-8%
tCO₂ per fte	4,7		5,0		4,9		5,0		5,4	

1 EY Belastingadviseurs LLP ("EY Tax") heeft een strategische alliantie met HVG Law LLP. In verband met deze strategische alliantie zijn de kerncijfers van HVG Law LLP meegenomen in de kerngetallen van EY Tax. Daar er overigens geen sprake is van 'control' over de activiteiten van HVG Law LLP, zijn de cijfers van HVG Law LLP niet in de (geconsolideerde) jaarrekening opgenomen.

2 Gecorrigeerd voor het effect van het afstoten van een deel van de buitenlandse activiteiten per 30 juni 2017 zou de omzetstijging t.o.v. 2017/2018 uitkomen op 5%.



Global leader

Assurance

Tax

Advisory

Transaction Advisory Services

Onze missie: Building a better working world

Als het bedrijfsleven en de publieke sector beter functioneren, werkt de wereld beter. Het vergroten van het vertrouwen in en de geloofwaardigheid van het bedrijfsleven en economieën over de hele wereld is een van onze belangrijke drijfveren.

We zetten ons in voor duurzame groei, voor de ontwikkeling van menselijk kapitaal en talent en voor meer samenwerking. We voelen een sterk plichtsbesef: we zetten alles in het werk om tegemoet te komen aan de behoeften van onze stakeholders. Zij moeten kunnen rekenen op de hoogste kwaliteit van het werk dat we leveren en op de betrouwbaarheid van ons handelen. Iedere afzonderlijke EY-medewerker committeert zich aan onze inspanningsverplichting ten opzichte van onze cliënten en de samenleving.

262.000 medewerkers

34,8 miljard dollar

Omzet wereldwijd

150+ landen

Nederland

15 kantoren



4.616 medewerkers



Oudste firma

In ons vakgebied in Nederland

1883
est.

Profiel

EY is een wereldwijd opererende organisatie. De activiteiten zijn onderverdeeld in de service lines Assurance, Tax, Transaction Advisory Services (TAS) en Advisory. Zo'n 250.000 EY-professionals staan wereldwijd garant voor een kwalitatief hoogstaande dienstverlening aan cliënten. Vanuit de Nederlandse organisatie ondersteunen we en geven we mede vorm aan de gemeenschappelijke mondiale visie en strategie. Tegelijkertijd hebben we onze eigen verantwoordelijkheid op lokaal, landelijk niveau. EY heeft in Nederland een historie die teruggaat tot 1883 en is daarmee de oudste firma in de branche. Bij EY Nederland werken 4.353 mensen in 15 vestigingen. Daarnaast zijn er aan EY 263 partners verbonden.



Bron: EY Global

Jaaroverzicht

Juli /
augustus
2017

Firm Wide Learning Events gehouden

In juli en augustus 2017 hebben een kleine 1.150 medewerkers deelgenomen aan het zomerleerprogramma van EY Nederland, een onderdeel van het Firm Wide Learning-programma van EY Global.

September
2017

Patrick Gabriëls benoemd in managementteam Assurance

Patrick Gabriëls is benoemd tot lid van het bestuur van Ernst & Young Accountants LLP met als portefeuille Operations & Innovation.

Prinsjesdag: overzicht van de belastingplannen

Het nieuwe fiscale jaar gaat vaak gepaard met wijzigingen, die bekend worden gemaakt op Prinsjesdag. De belastingadviseurs van EY hebben de nieuwe fiscale plannen inzichtelijk gemaakt in een helder overzicht.

Oktober
2017

EY Entrepreneur Of the Year award uitgereikt

Jaarlijks wordt de EY Entrepreneur Of The Year award in ruim 60 landen uitgereikt aan succesvolle ondernemers met een bedrijf dat maatschappelijk betrokkenheid toont. In Nederland won Tijn van Elderen, CEO van Brabantia, de prijs, en Michiel Muller van PicNic werd uitgeroepen tot Emerging Entrepreneur Of the Year.

Cultuuronderzoek bij EY Nederland

Om van het EY-programma Step Chance to Quality een succes te maken, is de actieve betrokkenheid van alle collega's in alle service lines essentieel. Een belangrijke stap hierin is het in kaart brengen van onze cultuur. Dit hebben we gedaan met een grootschalig onderzoek.

November
2017

EY lanceert de Finance Navigator voor startups

Tijdens een evenement van startup-platform Get In The Ring hebben drie medewerkers van EY de Finance Navigator gelanceerd, een online tool die zij hebben ontwikkeld voor de financiële planning van startups en scale-ups.

December
2017



EY Nederland sponsort De Kleurrijke Top 100

De Kleurrijke Top 100 is een jaarlijkse ranking van Nederlanders die het verschil maken en die met hun werk, persoonlijkheid en visie een bijdragen leveren aan een inclusievere samenleving. EY Nederland heeft zich als sponsor verbonden aan deze ranking.

Januari
2018



EY bestaat 135 jaar

EY is uitgegroeid tot een wereldwijd verbonden accountants- en adviesorganisatie met stevige wortels in Nederlandse bodem die 135 jaar teruggaan. Dat hebben we onder andere gevierd met een spetterend feest in de Ziggo Dome. Zie ook [Onze geschiedenis](#) op de website.

Raad van bestuur uitgebreid

De raad van bestuur van EY Nederland is voor een periode van drie jaar uitgebreid met twee nieuwe leden: Mirjam Sijmons is in dienst getreden als Talent & Transformation Leader, en Nico Pul richt zich als Quality Leader op de kwaliteits- en veranderagenda binnen Assurance.

Januari/
februari
2018



Maart
2018

#PressForProgress op Internationale Vrouwendag

Op 8 maart viert EY jaarlijks Internationale Vrouwendag, met in 2018 als thema #PressForProgress. In een hiervoor geproduceerde video praten EY-collega's met elkaar over hun ervaring met de balans tussen werken bij EY en ouderschap. Zie de [video op Youtube](#).

You must **press** for progress.

April
2018

EY kiest voor innovatief en duurzaam bedrijventerrein in Arnhem

Het kantoor van EY in Arnhem gaat verhuizen naar Industripark Kleefse Waard (IPKW), het voormalige fabrieksterrein van Akzo Nobel, waar verschillende innovatieve bedrijven in de Cleantech-industrie zijn gevestigd. Duurzame en circulaire toepassingen zijn hier volop in ontwikkeling. De verhuizing zal eind 2018 zijn afgerond.

Mei
2018



Raad van Kinderen presenteert ideeën

De Raad van Kinderen is verschillende malen klankbord geweest voor EY. De kinderen zijn aan de slag gegaan met de vraag: hoe kan EY een bijdrage leveren aan een duurzame wereld? In mei presenteerde de Raad aan een aantal leden van de raad van bestuur tips en adviezen.

Juni
2018

Barometer Nederlands Vestigingsklimaat 2018

52% van de internationale investeerders verwacht de komende drie jaar een verdere verbetering van het vestigingsklimaat in Nederland. Dit blijkt uit de EY Barometer Nederlands Vestigingsklimaat 2018. Hiervoor benadert EY jaarlijks internationale topbestuurders om de ontwikkeling van de aantrekkelijkheid van Nederland voor buitenlandse investeerders te onderzoeken. Zie [ey.nl/vestigingsklimaat](#).

Juni/juli
2018



EY verbonden aan Volvo Ocean Race

EY Nederland heeft zich als 'presenting sponsor' verbonden aan de finish van de Volvo Ocean Race en als Sailing Partner aan Team Brunel. Door deze samenwerking heeft EY een uniek evenement en een succesvol Nederlands zeilteam ingezet om met relaties en medewerkers een bijzondere ervaring te delen.

Onze diensten

Onze dienstverlening is multidisciplinair. We onderscheiden vier service lines die werken in opdracht van cliënten: Assurance, Tax, Advisory, en Transaction Advisory Services. Afhankelijk van de behoeften van

onze cliënten en de complexiteit van de opdracht stellen we teams samen met specialisten uit deze service lines. Ernst & Young Belastingadviseurs LLP heeft een strategische alliantie met HVG Law LLP.

Assurance: transparantie schept duidelijkheid

Onze accountants dienen het publiek belang door betrouwbare controles uit te voeren. Ze spelen een rol in het scheppen van vertrouwen in de mondiale kapitaalmarkten en in de kwaliteit van de (financiële) verslaglegging van onze cliënten. Dat is essentieel voor het goed functioneren van de maatschappij en de financiële markten. We staan onze cliënten terzijde met feedback, adresseren belangrijke thema's en voorzien de auditcommissies van duidelijke perspectieven. Tot de cliëntenkring behoren al dan niet beursgenoteerde grote ondernemingen en bedrijven in de Growth Markets. We ondersteunen cliënten bij het samenstellen en beoordelen van de jaarrekening (Accounting Compliance and

Reporting). Tevens bieden we zekerheid bij niet-financiële informatie in jaarrekeningen middels onze afdeling Climate Change and Sustainability Services (CCaSS). Onze dienstverlening is erop gericht dat onze cliënten betrouwbare en heldere informatie leveren aan investeerders en andere stakeholders. Naast assurance-opdrachten richt CCaSS zich bij niet-controlecliënten op advies inzake impactmetingen (natuurlijk en sociaal kapitaal), risico's in leveranciersketens, compliancevraagstukken rond gezondheid en veiligheid, stakeholderdialogen en waardecreatiemodellen. Onze dienstverlening is erop gericht dat onze cliënten betrouwbare en heldere informatie leveren aan investeerders en andere stakeholders.

Tax: lokale kennis, mondiale inzichten

Onze belastingadviespraktijk helpt cliënten hun fiscale positie te beheersen en te voldoen aan verplichtingen op het gebied van wet- en regelgeving en rapportage. We adviseren bijvoorbeeld over de fiscale structuur die het beste past bij het profiel van cliënten. Samen met de cliënten evalueren, beoordelen en verbeteren we belastingprocessen, interne en externe controles, risicomanagement en automatisering van die processen. We helpen onze cliënten bij de keuze en implementatie van technologische vernieuwingen. Onze belastingadviseurs hebben ruime internationale ervaring.

Ze koppelen lokale kennis aan mondiale inzichten en ontwikkelingen. We bieden ondersteuning bij een breed scala aan thema's: directe en indirecte belastingen, compliance, fiscale begeleiding van expats en advisering van HR-afdelingen. Ook hebben we ervaring met belastingstelsels in verschillende jurisdicties. HVG Law LLP, waarmee Ernst & Young Belastingadviseurs LLP een strategische alliantie heeft, biedt juridische en notariële diensten in ondernemingsrecht, fusies en overnames, vastgoed, arbeidswetgeving, intellectueel eigendom en IT-recht.



Advisory: werken aan betere bedrijfsprestaties

Onze adviesdiensten zijn gericht op grote, complexe strategische veranderingen, groei, optimalisatie en bescherming in diverse bedrijfssectoren en de publieke sector. Het uitgangspunt is resultaatverbetering. Thema's zijn bijvoorbeeld de inrichting van een adequatere toeleveringsketen, beter klantenmanagement of transformatie in de IT. De meerwaarde voor onze cliënten is dat we wereldwijd dezelfde methodologie toepassen. De aanpak is sectorgericht. Ontwikkelingen als digitalisering,

robotisering en automatisering leveren grote vraagstukken op voor onze cliënten. We duiden de impact hiervan en leveren diensten op gebieden als cybersecurity, Robotic Process Automation (RPA) en data analytics. Daarnaast blijft de praktijk gericht op de 'klassieke' terreinen, zoals risicomanagement, finance, leveranciersketen, strategie en prestatieverbetering. Ook helpen we cliënten om de positieve kanten van globalisering te benutten door de implementatie van global sourcing solutions en door de transformatie naar meer global businessmodellen.

Transaction Advisory Services (TAS): kapitale beslissingen

TAS helpt ondernemingen maatschappelijke en economische waarde te creëren met weloverwogen beslissingen over het strategisch beheer van kapitaal en transacties. De focus ligt op de wijze waarop cliënten hun kapitaal in een snel veranderende wereld kunnen investeren, vergroten, optimaliseren en veiligstellen, zodat het vertrouwen van investeerders en andere stakeholders op peil blijft of groeit. Onze teams brengen transactiespecialisten samen uit diverse functionele

gebieden, sectoren en regio's; samen met de cliënten evalueren we hun Capital Agenda. Onze expertise omvat onder meer Transaction Support, Valuation & Business Modelling, Corporate Finance Strategy, M&A Advisory, Transaction Tax, Debt Advisory, Infrastructure Advisory en Operational Transaction Services. Of onze cliënten nu kopen, verkopen, fuseren of herstructureren, ons doel is in alle gevallen dat ze een optimale kapitaalprestatie bereiken, waarde bieden aan de stakeholders en de bedrijfsstrategie kunnen uitvoeren.

Benadering per marktsegment

We bedienen cliënten in hun eigen marktsegment en sector. Onze kracht is dat we kennis hebben van hun bedrijfsklimaat en de betreffende industrie en dat we ruime ervaring meebrengen.

We bedienen de volgende marktsegmenten:

- ▶ Financial Services
- ▶ Technology, Media & Telecom
- ▶ Consumer Products & Retail
- ▶ Energy & Resources
- ▶ Healthcare & Life Science
- ▶ Government & Public
- ▶ Real Estate, Hospitality & Construction
- ▶ Overige sectoren, waaronder Industrial Products en Private Equity

Zo kunnen we de business tot in detail doorgronden en inspelen op nieuwe ontwikkelingen. We werken vanuit kantoren verspreid over het land. Onze speciale aandacht gaat uit naar thema's als innovatie en ondernemerschap, en we hebben diverse programma's voor specifieke doelgroepen, zoals familiebedrijven.

Onze partners

De Nederlandse partners van EY zijn mede-eigenaar van EY Nederland. De partners die een deel van de cliëntenportefeuille beheren zijn eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van de diensten die cliënten afnemen.

Jaarlijks delen de partners in het behaalde resultaat (winst of verlies). De hoogte van het winstaandeel van een partner hangt in zijn algemeenheid af van de behaalde score in de jaarlijkse partnerbeoordeling. Bij de service line Assurance is kwaliteit daarbij de belangrijkste wegingsfactor (Prestaties en bezoldiging partners (zie pagina 80)).

Kijk op betrouwbare voorspellingen

'Alles is doordrongen van data & analytics, binnen EY zelf en bij onze cliënten. Onder alle processen liggen data, en veel bedrijven hebben moeite om deze data in daadwerkelijke waarde te transformeren. Ik geef leiding aan een team van 70 mensen dat de volledige keten van data-architectuur tot aan de dashboards en slimme algoritmen bedenkt en realiseert. Omdat ons team zo divers is, hebben we de functionele, technische kennis én de sector kennis. Zo beslaan we het hele spectrum, van het uitspitten van brondata tot artificial intelligence en predictive modelling. Die voorspellingen zijn betrouwbaar, omdat ze op historie zijn gebaseerd en zijn vertaald in trends en patronen. En vooruit kunnen kijken is voor bedrijven het allerbelangrijkste voor hun voortbestaan. Daar helpen we ze bij. Op dit vlak staan we aan de top in Nederland, daar ben ik best trots op.'

Simon van Ulden, Partner en Data & Analytics Leader



Onze mensen, onze waarden

Onze medewerkers vormen ons belangrijkste kapitaal. Hun professionaliteit, competenties, integriteit en persoonlijkheid zijn cruciaal voor het functioneren van onze onderneming.

We vragen al onze partners en medewerkers de waarden van EY zoals we die hebben vastgelegd in onze Global Code of Conduct te onderschrijven en uit te dragen. Daarin staan duidelijke richtlijnen, regels en omgangsvormen waaraan iedereen zich te allen tijde dient te houden. Ook onze objectiviteit en onafhankelijkheid zijn daarin verankerd. We benadrukken in de organisatie dat het naleven van onze grondbeginselen begint bij ieder individu zelf, in alle geledingen van onze organisatie, wereldwijd. Het gedrag van individuen en teams heeft impact op de kwaliteit van ons werk en is bepalend voor hoe cliënten en de maatschappij ons ervaren.

Onze waarden

Van iedere medewerker verwachten we dat hij of zij integriteit, respect en teamspirit toont. EY'ers moeten beschikken over energie, enthousiasme en de lef om waar nodig de leiding te nemen. Ze kunnen relaties bouwen op basis van de juiste uitgangspunten. Integriteit is de belangrijkste pijler van onze cultuur.

Verantwoord ondernemerschap

Verantwoord ondernemerschap past bij onze missie en onze waarden. We streven ernaar langdurig toegevoegde waarde te kunnen bieden aan onze medewerkers, aan cliënten en aan de maatschappij (EY in de samenleving (zie pagina 57)). We zijn een kennisorganisatie. We begeleiden cliënten en andere stakeholders bij het realiseren van ecologische, sociale en economische waarde - als geïntegreerd onderdeel van hun strategie, de uitvoering en het beheer daarvan en de verantwoording die daarover wordt afgelegd. Zo stimuleren we duurzame economische groei.

2. Strategie



Onze omgeving

De wereld verandert snel: nieuwe technologische ontwikkelingen, andere behoeften van cliënten en medewerkers, uitbreiding van wet- en regelgeving en veranderende maatschappelijke discussies. We schetsen hier een aantal trends die medebepalend zijn voor hoe we ons werk inrichten en onze strategie bepalen.

Economische ontwikkelingen

Het Centraal Planbureau (CPB) noemde de Nederlandse economische groei 'hoog in Europees perspectief'. Ook de verwachting voor 2019 is positief. In hoogconjunctuur is er sprake van meer investeringen, fusies en overnames.

Onzekerheden zijn er ook, zoals de gevolgen van de Brexit. Ook handelsconflicten, zoals die tussen de Verenigde Staten enerzijds en Canada, China en de EU anderzijds, kunnen markten ontwrichten. Daarnaast heeft het nieuwe Amerikaanse belastingstelsel gevolgen voor de

Amerikaanse bedrijven in Nederland en bedrijven in Europa die veel zakendoen met de VS.



Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Er heerst schaarste: getalenteerde mensen die EY graag in dienst neemt, hebben veel te kiezen. De arbeidsmarkt is transparant en dus beweeglijk. De competenties die we zoeken veranderen bovendien snel onder invloed van digitalisering en innovatie. We hebben daarom ook talenten uit andere disciplines nodig, zoals experts in IT en data analytics.

De nieuwe generatie medewerkers geeft een andere inhoud aan hun loopbaan. Ze zoeken meer maatschappelijke relevantie en een goede balans tussen werk en privé. Ook bestaat er minder vaak al vroeg in de carrière de ambitie om ooit hoog in het management te komen of partner te worden.

De 'freelance economie' groeit en de arbeidsmarkt flexibiliseert verder. Dat heeft gevolgen voor de manier

waarop bedrijven hun organisatie en hun relatie met klanten inrichten.



Maatschappelijke ontwikkelingen

Het belang van data analytics groeit sterk. Dit biedt kansen om met nieuwe tools en technieken diensten verder te verbeteren en efficiënter te maken. Dataprivacy en cybersecurity spelen in alle bedrijven een rol. Uitstekende advisering op dit gebied blijft aan belang toenemen. EY Nederland moet zelf ook voorkomen dat al dan niet digitale criminaliteit het correct en betrouwbaar functioneren van onze organisatie en systemen kan bedreigen.

Het werk van de zogeheten Big Four-kantoren krijgt veel aandacht in het publieke debat. Aanvankelijk betrof dit voornamelijk de accountantscontrole, maar ook de aandacht voor internationale belastingadvisering is groeiende. Fiscaliteit is tegenwoordig onderdeel van het publieke debat. Transparantie over de fiscale positie van ondernemingen ten opzichte van overheden is bijvoorbeeld gegroeid als gevolg van country-by-country reporting en transfer pricing documentatieregels. Recentelijk is daar de (Europese) regelgeving voor de verplichte uitwisseling van de zogenaamde agressieve belastingposities aan toegevoegd.



Ontwikkelingen in de regelgeving

Nieuwe wet- en regelgeving, met name op het gebied van assurance en belastingen, stelt nieuwe eisen aan het bedrijfsleven en aan onze praktijk. Het brengt ook nieuwe risico's met zich mee. Als een wet open normen bevat of onvoldoende voorziet in een oplossing voor een concrete situatie, moeten accountants en adviseurs handelen in overeenstemming met het doel en de strekking van de wet. Doordat maatschappelijke verwachtingen hierover afhangen van de omstandigheden en de tijdgeest, is het nodig om onderling en met stakeholders in dialoog te gaan over wat passend is en over wat niet noodzakelijk is. Veranderende opvattingen dienen uiteindelijk via aanpassingen in de vigerende wet- en regelgeving verankerd te worden.

Rond de privacy van persoonsgegevens is de wetgeving aangescherpt met de komst van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), ofwel de General Data Protection Regulation (GDPR). Bedrijven en organisaties dienden voor 25 mei 2018 hun wijzingen te hebben doorgevoerd om volgens de nieuwe regels om te gaan met het verzamelen en bewaren van persoonsgegevens. Dat ze volgens de regels handelen moeten ze kunnen aantonen. De aanpassingen moeten zodanig zijn dat bedrijven en organisaties wel de wet volgen, maar ook ruimte behouden voor data analytics en data intelligence.



Ontwikkelingen in de belastingpraktijk

Fiscale wet- en regelgeving verandert wereldwijd heel snel. De aandacht voor belastingontwijking en -ontduiking leidt tot een toename van antimisbruikwetgeving en beperkingen in de aftrekbaarheid van kostenposten, en tot zwaardere eisen aan de administratie van bedrijven, zoals aan de documentatie van verrekenprijzen binnen een concern.

Door de toenemende complexiteit en door technologische ontwikkelingen besteden meer bedrijven delen van de fiscale functie uit. De digitalisering bij belastingautoriteiten neemt snel toe. In sommige landen, zoals Brazilië en Mexico, mogen bedrijven pas factureren na voorafgaande (digitale) goedkeuring door de belastingdienst. Controles door belastingdiensten worden vaak uitgevoerd door middel van analyse van volgens een protocol op te leveren databestanden. Een onderneming moet dus beschikbare data kunnen interpreteren. Dat vergt technologie en een andere organisatie van data.



Ontwikkelingen in de assurance-praktijk

'Process mining' is in opkomst. Dit is de volgende stap in data analytics: businessprocessen analyseren met algoritmen aan de hand van gedetailleerde (gelogde) data uit alle delen van een bedrijf. Het vak van accountant wordt daardoor analytischer en meer data-gedreven. Steekproeven zijn overbodig: met een druk op de knop zijn alle data te analyseren. Bij een aantal accountantsopleidingen, zoals die aan de Vrije Universiteit Amsterdam en Tilburg University, is dit onderdeel van het

curriculum. Ook het ethische aspect van deze ontwikkelingen moet niet worden onderschat.



Ontwikkelingen in de adviespraktijk

Het aantal fusies en overnames blijft hoog. Private equity-partijen zijn steeds vaker een concurrent voor strategische

kopers. De groei van het aandeel private equity blijkt onder meer uit EY's 17^e editie van de Global Capital Confidence Barometer (CCB), een enquête onder 2.650 topbestuurders uit 43 landen. Van hen geeft 51% aan dat private equity de grootste concurrent is voor het vinden van een overnamekandidaat.

Kijk op kansen van privacyregels

'Veel bedrijven zuchten onder de GDPR/AVG. Dat is jammer, want ze kunnen deze verordening voor persoonsgegevens juist als een kans zien. Hoe transparanter een bedrijf is over het managen van die gegevens, hoe betrouwbaarder het is. En doe je als bedrijf méér dan verplicht is, dan leidt dat tot meer zakelijk succes. Je kunt het bijvoorbeeld makkelijk maken voor consumenten, patiënten of andere stakeholders om via een portal zelf hun gegevens te wijzigen of te verwijderen. Dat gegevensmanagement organiseer ik met mijn team voor onze klanten. En dan wordt dit iets heel anders dan: o nee, alwéér een wet...'

Birgit Stein, Data privacy leader NL, Privacy Leader Advisory Nederland



Markt
op voorsprong
door uitstekende
dienstverlening

Talent
werken aan de
best presterende
teams

Organisatie
mondiaal
krachtig,
lokaal sterk
en financieel
gezond

Vision 2020+

Een snel veranderende wereld vraagt om adequate en tijdige reacties en aanpassingen. EY Global heeft daarom in september 2017 een geactualiseerde strategie gelanceerd: Vision 2020+.

De basisgedachte is dat onze organisatie doorbouwt op de successen die de strategie tot dusver heeft voortgebracht. Dat kan echter alleen door oog te houden voor nieuwe ontwikkelingen en mogelijkheden en open te staan voor andere inzichten.

Een belangrijke focus in Vision 2020+ ligt op nieuwe technologieën en innovatie. De ontwikkelingen op dat vlak zijn de afgelopen jaren spectaculair versneld. Het vak van accountant en adviseur is zienderogen aan het veranderen, wat gevolgen heeft voor de organisatie en de manier van werken. Technologie is een integraal onderdeel aan het worden van de dienstverlening aan cliënten.

Door inventiviteit van onderop te stimuleren en te mobiliseren, bouwen we aan een innovatieve organisatie. Innovatieve ideeën die we intern aanboren koppelen we aan ondernemerschap. Al dan niet samen met interne of externe startups en scale-ups ontwikkelen we digitale oplossingen voor cliënten of automatiseren we delen van ons eigen werk. Data analytics, predictive analytics en robotics, maar ook cybersecurity en blockchain hebben onze speciale aandacht.

Strategie in de Nederlandse omgeving

EY Nederland voert Vision 2020+ vol overtuiging uit. We hebben hierbij oog voor specifieke omstandigheden in Nederland. Dat heeft vooral te maken met de (strikte) wet- en regelgeving die geldt voor de assurancepraktijk. Ons verbeterprogramma Step Change to Quality is hier voor een belangrijk deel op gericht. Dit programma past goed in de wereldwijde strategie van EY. Zie ook De kwaliteit van ons werk, pagina 62.

Onze strategie sluit aan op onze missie *Building a better working world*: we willen bijdragen aan het beter functioneren van organisaties. We zorgen voor een betrouwbaar en veilig financieel klimaat, en we adviseren bedrijven. Ons werk legt een belangrijke basis voor het maatschappelijk vertrouwen in de informatie die organisaties naar buiten brengen. Vertrouwen vormt de basis van ons handelen.

We zien het als onze taak om uit te dragen wat we nastreven, intern en extern - we gaan onze doelstellingen explicieter verwoorden. We moeten duidelijk maken dat onze betrokkenheid bij onze cliënten en de maatschappij intrinsiek is, van binnenuit komt. Om de visie breed gedragen te krijgen, voeren we ook gesprekken met EY-medewerkers in verschillende vestigingen in het land over de Nederlandse invulling van Vision 2020+.

Onze ambitie

Onze ambitie heeft vier hoofdelementen die elkaar beïnvloeden:

Het sterkste merk

We willen het sterkste merk zijn door excellente dienstverlening te leveren aan onze opdrachtgevers. We streven ernaar voorop te lopen met de ontwikkeling en toepassing van innovatieve tools en technieken om de kwaliteit en efficiency van onze werkzaamheden continu te kunnen verbeteren. Daarmee kunnen we voldoen aan de verwachtingen van onze cliënten, hun stakeholders en onze medewerkers.

De beste werkgever

We willen als beste werkgever uit de bus komen. Onze organisatie staat of valt met onze mensen. Alleen als de beste medewerkers voor ons willen werken, kunnen we voldoen aan onze hoge kwaliteitseisen. We moeten talenten een aantrekkelijke werkomgeving bieden.

Beste in de markt

We willen de nummer 1 of 2 in de door ons gekozen markten zijn. We kiezen in welke markten we actief willen zijn en welke positie we daar willen hebben. Zo worden we het sterkste merk en zijn we de favoriete werkgever.

Duurzame resultaten

We willen duurzame resultaten behalen. Die zijn belangrijk om te kunnen investeren in technologie, innovatie en in onze mensen, om de kracht van ons merk op peil te houden.

'We willen de adviseur zijn met de meeste impact'

Guill van den Boom, Managing Partner Advisory

'Digitalisering speelt bij onze cliënten in veel processen een steeds grotere rol. Voorheen waren bijvoorbeeld de productie, de verkoop en de leveranciersketen volledig gescheiden werelden, maar nu helpen we cliënten met slimme gecombineerde diensten om te komen tot de "smart factory", de digitale fabriek. Onze teams hebben hierin echt impact door de goede resultaten die ze realiseren in de waardeketen. Doorlooptijden kunnen aanzienlijk verkort worden en er kan efficiënter gewerkt worden. Dit alles in een context waarbinnen oog is voor duurzaamheid. Ook is er meer vraag naar robotisering en intelligent automation, dus robotisering waar meer intelligentie en logica aan zijn toegevoegd. Daardoor worden de processen sneller en efficiënter en kunnen saaie, repeterende taken vervallen. Zo blijft er interessanter werk over. Dat is iets om blij mee te zijn, want we gaan de arbeidscapaciteit die hiermee vervalt nog keihard nodig hebben in beroepen waarin vakmanschap of creativiteit essentieel is.

Inhoudelijke uitdagingen en ervaringen

Klantvragen gaan vaak over slimmere bedrijfsprocessen, mee veranderen om concurrerend te blijven, cybersecurity, adequate bedrijfsinrichting en certificering. Wereldwijd certificeert EY grote corporates en datareuzen, en dat gebeurt vanuit EY Nederland. Hiervoor hebben wij een team opgebouwd dat uitblinkt in kennis en kunde en ook in diversiteit. Omdat de component technologie in ons portfolio sterk groeit, moeten onze teams daarin goed onderlegd zijn. Bij de selectie van nieuwe medewerkers zoeken we meer expertise in bijvoorbeeld blockchain, datascience en cybersecurity. We moeten meer ons best doen om goede mensen te vinden dan voorheen, maar eenmaal binnen bieden we ze inhoudelijke uitdagingen en ervaringen en kunnen ze zich ontwikkelen. Het is ons streven om impact te hebben op onze mensen. Voor ons betekent dat dat mensen straks terugkijken en zeggen: werken bij EY, dat was de mooiste tijd uit mijn loopbaan. Wij doen er veel aan om dat te realiseren, bijvoorbeeld met een bijzonder uitgebreid trainings- en opleidingsaanbod en met coaching en begeleiding.

Nieuwe vormen van teaming

In juli 2018 hebben we een bedrijf in digital transformation overgenomen, en met onze pool van externe specialisten GigNow halen we meer kennis in huis. Zo kunnen we een bredere markt aanboren en bestaande klanten beter bedienen. Deze ontwikkelingen passen perfect in de strategie van Advisory: steeds meer adviseren in het eco-systeem, dus in samenwerking met andere partijen, variërend van grote partijen tot individuele experts op vlakken zoals cybersecurity of de advertentiemarkt. Een nieuwe vorm van teaming, ConnectedAdvisory, die kansen biedt en onze impact bij klanten vergroot.'

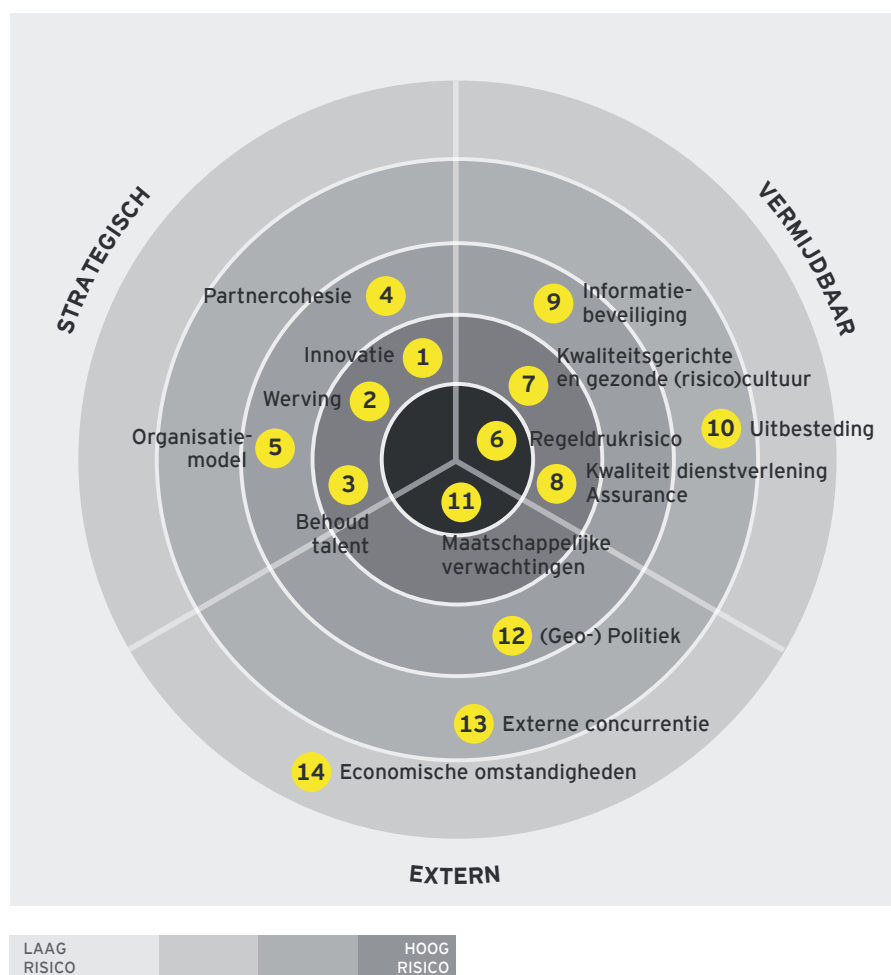


Risico's

In ons risicoprofiel staan de belangrijkste risico's die de realisatie van onze ambities zouden kunnen verhinderen. De risico's zijn onderverdeeld in drie risicogroepen: strategisch, vermijdbaar en extern. De risico's zijn geaggregeerd vanuit onze service lines en na bespreking

vastgesteld door de raad van bestuur. Ze worden weergegeven in onderstaande risicoradar. Hoe dichterbij het centrum van de radar zijn gesitueerd, hoe hoger dit risico wordt ingeschat. Zie Risicomanagement op pagina 89 voor een uitgebreide toelichting.

Risicoradar



Stakeholderengagement en materialiteit

We houden onze strategie actueel door de thema's waar we op sturen te toetsen op hun maatschappelijke relevantie. Dat doen we door erover in dialoog te gaan met onze stakeholders. Tot onze kring van belangrijke stakeholders rekenen we cliënten, voormalige en huidige werknemers, partners, commissarissen, wetgevers, regelgevers en toezichthouders, politici, investeerders, universiteiten, ngo's en start-ups.

In dit boekjaar hebben we acties ondernomen om de feedback uit alle verschillende stakeholderdialogen nog beter te vertalen naar concrete verbetermaatregelen en activiteiten. Allereerst is een Stuurgroep Stakeholderdialoog opgericht, waarvan onder andere rvb-voorzitter Coen Boogaart, de sub-service line leaders en het Public Interest Committee deel uitmaken. De Stuurgroep evalueert input, monitort verbetermaatregelen en maakt waar nodig tussentijdse aanpassingen in strategie en beleid.

Zoals aangegeven in de risicoparagraaf (pagina 89, bij Risks That Matter nummer 3) is een risico dat wij niet voldoende in staat zijn invulling te geven aan de vereisten en verwachtingen danwel de verwachtingskloof te verduidelijken. Dit kan onder meer blijken uit onderzoeken of uit maatschappelijke discussies. Wij participeren actief in de dialoog over onze verantwoordelijkheden. Indien dit leidt tot aanvullende regelgeving, dan zullen wij onze toekomstige werkzaamheden daarop aanpassen.

Verder zijn we gestart met een nieuwe stakeholderdialoog voor EY Nederland. Hierbij zijn verschillende interne en externe stakeholders gevraagd naar onder andere hun visie op de toegevoegde waarde van EY, vertrouwen en kansen en risico's. Tevens hebben we gevraagd aan te geven op welke thema's EY moet focussen om haar waarde voor de maatschappij te optimaliseren. De materiële thema's zijn een weergave van de thema's met strategische relevantie en het zijn tevens thema's die stakeholders in het jaarverslag terug willen zien. De uitkomsten van de stakeholderdialoog zijn voorgelegd aan de Stuurgroep Stakeholderdialoog en de service line leaders. De raad van bestuur van EY Nederland heeft de Stakeholderdialoog en de daaruit voortkomende materialiteitsmatrix gevalideerd.

De nieuwe materialiteitsmatrix bestaat uit zeven materiële onderwerpen waarover we in het jaarverslag rapporteren. Anders dan in het jaarverslag 2016/2017 worden responsible citizenship en duurzame prestaties nu niet meer als zeer materieel beschouwd. Cultuurverandering is een nieuw materieel onderwerp. Kwaliteit, innovatie, het werven en behouden van talent, en integriteit en onafhankelijkheid blijven zeer materieel. In onderstaande tabel beschrijven we de nieuwe specificatie van materiële onderwerpen en de definities. Meer informatie in Over dit verslag (zie pagina 213) en Stakeholderengagement 2017/2018 (zie pagina 219).

Materiële thema's

Thema	Definitie
 Behouden en werven van talenten (materiële onderwerpen 4 en 5 in jaarverslag 2016/2017)	Investeren in betrokken en loyale medewerkers. Dit omvat onder meer persoonlijke carrièreplanning en ontwikkeling, afwisselend en divers werk, work-life balance, een vriendelijke werkomgeving, een duidelijke missie (zingeving), een motiverende beoordelingsmethodiek, passende begeleiding en inspirerend leiderschap. Daarbij ligt de focus op het aantrekken van de beste werknemers in een krappe arbeidsmarkt en het voldoen aan de verwachtingen van een nieuwe generatie medewerkers.
 Integriteit en onafhankelijkheid (materieel onderwerp 7 in jaarverslag 2016/2017)	Leveren van diensten die voldoen aan onze ethische normen. Centraal staan hierbij anticorruptie, een gedegen due diligence bij de acceptatie van een klant en het garanderen van (persoonlijke) onafhankelijkheid gedurende een assurancetraject.
 Technologische innovatie (materieel onderwerp 1 in jaarverslag 2016/2017)	Investeren in 'nieuwe' technologie en digitalisatie om het dienstenaanbod en de kwaliteit hiervan te verbeteren en tevens nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Voorbeelden hiervan zijn online tooling, blockchain, data analytics, robotic process automation en artificial intelligence.
 Klanttevredenheid (materieel onderwerp 2 in jaarverslag 2016/2017)	Het leveren van buitengewone en hoogwaardige dienstverlening waarmee we de verwachtingen van cliënten overtreffen en waarbij de meerwaarde van de dienstverlening voor cliënten duidelijk naar voren komt.
 Compliance en navolging regelgeving (materieel onderwerp 7 in jaarverslag 2016/2017)	Werken in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving en anticiperen op toenemende restricties opgelegd door toezichhoudende organen. Extra aandacht gaat hierbij uit naar het strikter voldoen aan de vereisten van de Wet toezicht accountantsorganisaties en het Besluit toezicht accountantsorganisaties.
 Cultuurverandering (nieuw)	Investeren in een cultuur van hoogwaardige onderlinge samenwerking, vertrouwen, integriteit en kwaliteit. Om kwaliteit te bevorderen moeten medewerkers zich veilig voelen om fouten te bekennen. Dit betekent een verschuiving van een hiërarchische en formele cultuur naar open foutencultuur.
 Optimalisatie effectiviteit en efficiëntie van processen (materiële onderwerpen 1 en 2 in jaarverslag 2016/2017)	Adequaat procesmanagement waarbij voldoende partner- en managerbetrokkenheid geborgd wordt. Door middel van technologische en persoonlijke ontwikkelingen processen efficiënter en effectiever inrichten zodat een betere kwaliteit dienstverlening kan worden geleverd. De focus ligt op interne procesmatige verbeteringen van de dienstverlening.

Waardecreatiemodel

Het waardecreatiemodel van EY Nederland vertelt een samenhangend verhaal over hoe we vanuit onze missie en visie waarde trachten te creëren voor economie, milieu en maatschappij. Over de toegevoegde waarde die onze stakeholders van ons verwachten op de korte, middellange en lange termijn, daarover voeren we een constructieve en proactieve dialoog met hen. Deze continue dialoog levert ons inzichten op welke materiële thema's de drijfveren zijn voor onze strategie en sturingskader. Deze inzichten vormen de ingrediënten voor het EY-waardecreatiemodel. Onze kapitalen (financieel, intellectueel, menselijk, sociaal/relatieel) vormen de *input* en zijn essentieel voor het succes van EY. Door middel van onze kernactiviteiten zetten we deze om in concrete *output*: de omzetresultaten van de service lines. Deze resultaten zijn niet alleen afhankelijk van de processen binnen de organisatie (de interne omgeving), maar worden ook beïnvloed door externe factoren. Onze kernactiviteiten drukken we uit in meetbare *outcome* per strategisch thema Markt, Talent en Operatie. Dit zijn de kpi's waarop we de voortgang van de strategie volgen en die leiden tot onze *beoogde impact*. De materialiteitsanalyse biedt ook aanknopingspunten voor de wijze waarop we onze bijdrage aan de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties kunnen monitoren.



Building a better working world

VISIE

Vision 2020+ omvat EY's wereldwijde missie, ambitie, strategie en positionering. De wereldwijde ambitie is dat cliënten EY in 2020 zien als de meest toonaangevende professionele dienstverlener in onze vier vakgebieden.

STRATEGIE

Op voorsprong in de markt door uitstekende dienstverlening, de best presterende teams, financieel gezond en gebruikmakend van mondiale en lokale kracht.

MATERIËLE ONDERWERPEN

Behouden en werven van talenten

Integriteit en onafhankelijkheid

Technologische innovatie

Klanttevredenheid

Compliance en navolging wetgeving

Cultuurverandering

Optimalisatie effectiviteit en efficiëntie van processen

INPUT



Intellectueel



Menselijk



Financieel



Sociaal en Relaties

KERNACTIVITEITEN



OUTPUT

Omzet in miljoenen euro's

Assurance 340

Tax 273

Advisory 127

TAS 66

OUTCOME

Markt



94%



Klantwaardering

% klanten waar de relatie verbeterd is of gelijk is gebleven

2016/2017

94%



5%



Omzetgroei

2016/2017

9%



Talent



40%



Vrouwelijke medewerkers

2016/2017

40%



90%



Behoud toptalenten

2016/2017

91%



76%



Betrokkenheid medewerkers

2016/2017

77%



Organisatie



0%



Overtredingen t.a.v. onafhankelijkheid

2016/2017

9%



19%



Operationele winstmarge

2016/2017

19%



97%



Kwaliteitsbeoordeling opdrachten 1 of 2

2016/2017

98%

Vertrouwen in en geloofwaardigheid van de kapitaalmarkt

Verbeteren van prestaties van cliënten

IMPACT

Werkgelegenheid en arbeidsparticipatie

Stimuleren en faciliteren van duurzame ontwikkeling en innovatie



Meest materiële SDG's

3. Onze resultaten in de markt

Klantwaardering

Onze reputatie en ons succes zijn afhankelijk van het behoud van het vertrouwen van onze cliënten. Daarom toetsen we regelmatig de kwaliteit van onze dienstverlening via ons programma Assessment of Service Quality (ASQ).

ASQ is een wereldwijd consistent programma dat ons helpt om in te spelen op de behoeften van onze cliënten en om onze prestaties te toetsen aan verwachtingen. Aan de hand van het ASQ kunnen we verbeteringen doorvoeren in de manier waarop we onze cliënten bedienen, sturen op kwaliteit en bouwen aan sterke, langdurige relaties.

Het ASQ-programma is geen vervanging voor gesprekken die al bij cliënten lopen met het daar functionerende EY-team. Het is een aanvulling en biedt de mogelijkheid de geleverde kwaliteit objectief te meten. Deze contactmomenten in de vorm van interviews en (online) enquêtes vinden we zeer belangrijk, zeker daar waar

verbeteringen nodig zijn, omdat we daarmee onafhankelijk van de teams met onze cliënten in dialoog gaan.

In het boekjaar 2017/2018 hebben we meer dan 435 contactmomenten met onze cliënten gehad in het kader van het ASQ-programma (2016/2017: 385). In gevallen waarin cliënten een waarde toekenden aan de relatie met EY, gaf 49% aan dat de relatie met EY verbeterd is ten opzichte van vorig jaar (2016/2017: 47%). Volgens 45% is de relatie hetzelfde gebleven (2016/2017: 47%) en in 6% van de gevallen werd de relatie als minder goed beoordeeld (2016/2017: 6%). Onze sterke punten naar de mening van onze cliënten in de interviews van 2017/2018 zijn: kennis van de sector waarin zij opereren, weten welke trends en innovaties relevant zijn voor hun organisatie, investeren in relaties en een goede samenwerking.

Kijk op slimme efficiency

'Direct na mijn master Business Informatics ben ik in het reportingteam gaan werken. Sindsdien heb ik waanzinnig veel geleerd. Binnen het team wisselen we veel kennis uit. Ons werk is projectgedreven en daardoor heel afwisselend, en veel opdrachten zijn complex. Met ons team speur ik continu naar projecten met potentie, zoals automatisering van de rapportage. Met de oplossingen die ik ontwerp en bouw, kunnen zowel onze cliënten als EY zelf grote stappen zetten, en het is leuk om dan positieve reacties te krijgen. Bij een proces voor WEM bijvoorbeeld moest iemand voorheen drie volle dagen handmatig data verwerken, en gebruikers konden pas na vier dagen bij de data. Na automatisering kostte dat nog maar één uur. Dan is het mooi om te horen dat de afdeling blij is om al zo snel inzicht in de cijfers te hebben.'

Floris Brouwer, Consultant Data Analytics & Reporting, Finance



Innovatie en nieuwe technologie

EY Nederland wil zich onderscheiden met innovatie en nieuwe technologie. Onze ambities op dat gebied sluiten aan bij Vision 2020+, het strategieprogramma van EY Global. Innovatie en technologische mogelijkheden spelen daarin een prominente rol.

We willen onze cliënten begeleiden in hun digitale keuzes en transformatie, en ook in ons werk voor cliënten willen we de mogelijkheden van digitalisering en automatisering optimaal benutten. Ontwikkelingen in data analytics, predictive analytics, process mining, robotisering, cybercrime, artificial intelligence en blockchain volgen we dan ook op de voet. Als we relevant willen blijven, moeten we snel en slagvaardig reageren en continu innoveren. Het is ons streven voorop te lopen, met name in data analytics en process mining.

In de dienstverlening van Assurance is de 'nieuwe' wereld realiteit. Naast dat wij cliënten adviseren over digitalisering, ervaren onze cliënten ook in de interactie met onze controleteams de impact van de EY Digital Audit: via de portal van EY Canvas worden informatie en verzoeken realtime uitgewisseld; EY Helix is de online 'suite' met analyses waarmee we inzicht voor de cliënten nog verder kunnen verdiepen; en via het cloud-platform EY Atlas hebben geabonneerde cliënten altijd en overal toegang tot

de laatste ontwikkelingen op het gebied van accounting en audits.

Digitalisering en fiscaliteit

Digitalisering wordt ook steeds prominentere op de fiscale afdelingen van cliënten, mede door de mate van digitalisering bij de belastingautoriteiten, die van land tot land zeer kan verschillen. De fiscaal verantwoordelijken moeten weten welke data beschikbaar zijn en die kunnen interpreteren. Technologie en data analytics zijn hierbij essentieel. Om de dienstverlening op dit gebied efficiënter te maken, heeft Tax de groep Tax Technology and Transformation opgericht, waarin kennis en kunde van op data gebaseerde diensten zijn gebundeld. De service line kan cliënten daardoor breder adviseren over verschillende vormen van technologie in combinatie met belastingen. (Zie ook het interview met Daniel Kroesen op pagina 51.)

Tools van EY

Bij Advisory zien we een duidelijke groei in het gebruik van data analytics ter vervanging van meer traditionele technieken. We bieden verscheidene werkprogramma's aan die hierop zijn gebaseerd. Deze programma's hebben we inmiddels uitgerold naar ruim 1.000 cliënten. Waar mogelijk bieden we tools aan die we zelf ontwikkelen. Nieuw is de Cash Analyzer, een tool die automatisch de banktransacties koppelt aan de grootboekdata van cliënten. Het project is voortgekomen uit ons programma Innovate EY. Onlangs

wavespace™

We geven onze ambitie om met onze digitale en innovatie-agenda voorop te lopen heel concreet vorm. Op 10 september 2018 hebben we in ons kantoor in Amsterdam een wavespace™ geopend. wavespace™ is een wereldwijd netwerk van groei- en innovatiecentra waar bedrijven en organisaties nieuwe innovatieve ideeën kunnen ontdekken die helpen met het navigeren door dit transformerende tijdperk. Dit centrum maakt deel uit van het EY Global wavespace™ netwerk. Amsterdam richt zich voornamelijk op specifieke onderwerpen zoals cybersecurity en data analytics en opkomende technologieën zoals Robotics Process Automation (RPA) en blockchain. De wavespace™ geeft onze cliënten de mogelijkheid om gebruik te maken van geavanceerde technologieën en zelfs de impact ervan op hun organisatie te ervaren. Verder organiseren we er workshops waarin we samen met cliënten intensief samenwerken aan sectorspecifieke en/of klantspecifieke oplossingen.

hebben we Questor in gebruik genomen. Daarmee kunnen data in financiële rapportages snel worden gevalideerd. Een ander nieuw project is AutoDoc, een online tool waarmee EY-professionals documenten-op-maat kunnen maken voor cliënten. De efficiëntie neemt sterk toe, terwijl menselijke fouten worden gereduceerd.

(Zie ook de kaders EYnovation™ op deze pagina en Innovate EY op pagina 39).

EYnovation™

EYnovation™ is het innovatieprogramma dat startups en scale-ups ondersteuning biedt bij hun snelle groei (zie ook www.eynovation.nl). Geselecteerde snelgroeiende bedrijven werken via dit programma al in een vroeg stadium samen met EY en krijgen hulp bij alle strategische, juridische, fiscale en financiële zaken die ze op hun pad tegenkomen. We bieden ambitieuze en innovatieve ondernemers laagdrempelig, op abonnementsbasis, toegang tot onze diensten, knowhow en het wereldwijde EY-netwerk. Zo'n 100 EY-collega's zijn direct betrokken bij deze 'fast lane' voor veelbelovende startups en scale-ups. In het afgelopen jaar heeft EY via het programma EYnovation™ aan meer dan 200 startups en scale-ups dienstverlening op maat geboden. Ook kregen ze ondersteuning bij hun (internationale) groei.

Op het platform dat we hebben gecreëerd, treffen startups en grote ondernemingen elkaar. Dat levert voordelen op voor alle betrokkenen. Startups komen in contact met mensen op het juiste niveau binnen 'gearriveerde' bedrijven en met potentiële investeerders en cliënten; grote ondernemingen komen in aanraking met innoverende concepten en plannen. Daarnaast worden onze medewerkers uitgedaagd om zich 'ondernemend' op te stellen. Ze komen vroeg in hun loopbaan in de rol van 'cliëntbehandelaar' en leren vaardigheden die ze op kantoor anders minder snel zouden ontwikkelen.

Om een langdurige bijdrage te leveren aan het startup-ecosysteem, is EY al verscheidene jaren nauw betrokken bij de acceleratieprogramma's HighTechXL (Eindhoven), PortXL (Rotterdam), ACE (Amsterdam) en Yes!Delft. De programma's hebben in totaal het afgelopen jaar ruim 70 startups bijgestaan.

Dit jaar heeft EY bijgedragen aan StartupDelta, een non-profit publiek-privaat verband dat nauw samenwerkt met onder meer overheden, de Nederlandse Innovatie Hubs, kennisinstellingen, investeerder en startups. Fiscalisten van EY hebben de organisatie bijgestaan in het onderzoek naar verbeterpunten voor het fiscale klimaat voor startups.

Ook vond dit jaar het internationale E-startupprogramma Accelerating Entrepreneurs in Amsterdam plaats. Daar werden 30 startups uit de hele wereld gecoacht door teamleden van EYnovation™.

Zie voor meer informatie (Engelstalig): Accelerating Entrepreneurs.

EY Finance Navigator: Online financiële planning voor startups

Van de startups haalt 90% het niet. Een derde daarvan struikelt om financiële redenen.

De financiën zijn voor veel ondernemers niet de leukste bezigheid. Daarom ontwikkelden drie ondernemende EY'ers de EY Finance Navigator: een online tool om het financiële plaatje en de potentie van een onderneming inzichtelijk te maken.

Veel startups focussen zich vooral op de ontwikkeling van hun product of dienst en op het vinden van een klantenkring. Voor het maken van financiële modellen hebben ze niet veel aandacht, het blijft modderen met weinig inzichtelijke Excel-files die risico's op fouten geven. Een stevige financiële achtergrond hebben ze vaak niet. Toch is het belangrijk om vroegtijdig het financiële plan uit te werken. Ondernemers moeten tenslotte hun prijzen bepalen en weten wanneer het bedrijf winstgevend is en hoeveel investering er nodig is.

Financiële prognose

Dit scenario was de aanleiding voor EY om de EY Finance Navigator te bouwen. Deze online tool helpt startups en scale-ups om eenvoudig financiële modellen te maken waarmee ze naar investeerders of andere geldverstrekkers kunnen stappen. De tool geeft startups inzicht op basis van hun eigen input en benchmarkinformatie. Zo zijn ondernemers voorbereid op gesprekken met investeerders. De EY Finance Navigator is toegankelijk en gebruiksvriendelijk, ook voor niet-financieel geschoolde ondernemers.

Cocreatie met startups

Vanuit het EYnovation™ programma waarmee EY startups en scale-ups begeleidt en ondersteunt, hebben de drie ontwikkelaars van de EY Finance Navigator veel startups begeleid. Ze zagen veel van deze jonge bedrijven worstelen met de financiële planning, en dit bracht hen op het idee om een online platform te maken dat startups wereldwijd kan helpen. Onder begeleiding van het interne programma Innovate EY werd de EY Finance Navigator geboren. De tool is ontwikkeld in nauwe samenwerking met startups en scale-ups, die de functies testten en feedback gaven. In november 2017 kwam de EY Finance Navigator beschikbaar en was de eerste interne startup binnen EY wereldwijd een feit. De release was meteen een succes met inschrijvingen uit elf landen. De makers werden genomineerd voor Best Finance Team of the Year in 2018 door het vaktijdschrift Executive Finance.

Uitbouwen van functionaliteit en markten

De EY Finance Navigator is gericht op startups, maar wordt ook door studenten en scale-ups gebruikt, en corporates werken er interne businesscases mee uit. Op basis van feedback wordt nu gewerkt aan de volgende release met nog meer functionaliteit, zodat de tool geschikter is voor het managen van cashflows en beter toepasbaar is voor scale-ups. Het platform biedt veel kansen aangezien EY hiermee in een vroeg stadium relaties opbouwt met startups die de marktleiders van de toekomst zijn. Het EY Finance Navigator-team ziet ook mogelijkheden om meer kennis toe te voegen, onder meer op basis van machine learning en predictive forecasting.

Innovate EY

Met ons Nederlandse programma Innovate EY voeden we onze eigen capaciteit om te innoveren. Het programma stimuleert medewerkers om de ondernemer in zichzelf te ontdekken en te komen met ideeën voor nieuwe producten en diensten. Innovate EY duurt tien maanden en is 'hands on' en cross-service line. Vanaf dag één storten teams zich op geavanceerde methodes en tools die worden gebruikt door toonaangevende bedrijven binnen de startup-community.

In totaal hebben ruim 600 medewerkers deelgenomen aan de eerste fase van het programma. Daarbij zijn ruim 300 projecten getest. Achttien startups hebben het hele proces doorlopen. Het selectieproces begint met de Ideations Session. Daarna volgen drie belangrijke selectiemomenten: de Selection Days (conceptfase), de Battle of Innovation (startupfase) en de Celebration of Innovation (scale-upfase). Alleen de beste projecten worden geselecteerd voor verdere ontwikkeling.

Dit jaar hebben ongeveer 150 Nederlandse medewerkers meegedaan aan de derde editie. Zij konden de haalbaarheid van eigen nieuwe ideeën testen en teams samenstellen om ze te realiseren. Vier daarvan zijn onze eigen startups geworden en werken op dit moment het concept verder uit.

Om de werkdruk te verlagen hebben we onze eigen interne marktplaats opgericht: EY Workspot. Daarmee kunnen we ons werk beter spreiden binnen en buiten Nederland, omdat we veelvuldig gebruikmaken van Global Delivery Services (GDS), een pool van collega's uit onder andere India.

Kijk op co-creatie met innovatieve startups

'Mijn team van Innovate EY geeft collega's in Nederland de kans zelf innovaties te bedenken die we aan onze cliënten of binnen EY aanbieden. Ook werken we samen met startups. Binnen 100 dagen co-creëren we nieuwe services voor onze cliënten, gebaseerd op de technologie van deze startups. We geloven stellig in co-creatie. Een technologisch sterke startup beschikt wellicht niet over kennis van een specifieke markt. Wij hebben die wel. Zo kunnen we samen een markt bedienen en kan de startup internationaal opschalen. Innovatie wordt vaak gezien als leuk, maar Innovate EY staat voor innovaties met echte impact. We richten ons nu op projecten die EY en onze cliënten op termijn miljoenen euro's besparen. Na interne tests kunnen we ze aan onze cliënten in Nederland aanbieden. En ik hoop dat over twee jaar EY wereldwijd zegt: dit gaan wij ook doen! Daar kijk ik erg naar uit.'

Umberto de Feo, Manager Innovate EY



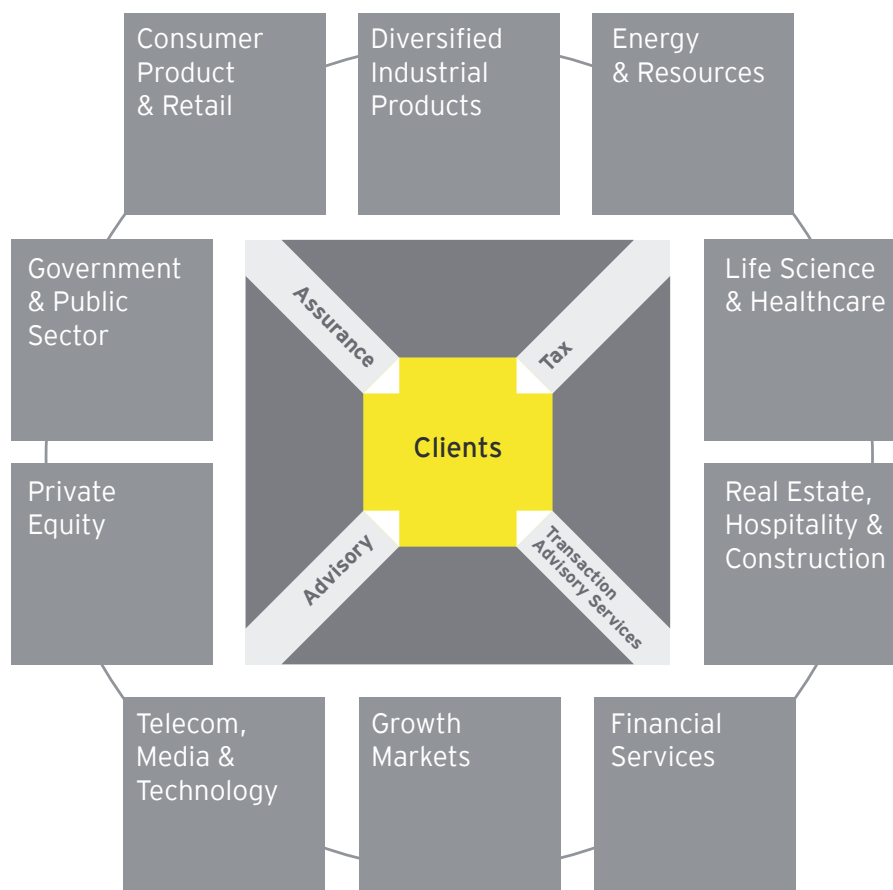
Marktsegmenten

EY is sterk vertegenwoordigd bij financiële instellingen, die worden bediend door onze Financial Services-experts. De veelal multinationale cliëntengroep van in het financiële marktsegment heeft grensoverschrijdende vraagstukken. Hierop spelen de supranationaal georganiseerde Financial Services-experts in verschillende subsegmenten in (banken, verzekeraars, asset management en de pensioensector). Naast de financiële sector richt EY zich in Nederland op gekozen marktsegmenten (zie schema) waarin we wereldwijd investeren in kennis en innovatie. Over de hele linie nam de omzet met 5% toe van 794 miljoen naar 837 miljoen euro.

De groei in dienstverlening was dit jaar zichtbaar in alle service lines, deels door wijzigende regelgeving en toezichtvereisten voor onze cliënten, resulterend in extra ondersteuning door EY. De hogere kwaliteitsnormen voor de controledocumentatie van accountants leidden tot verdere toename van de urenbesteding per controleopdracht en hoge werkdruk. Inmiddels zijn maatregelen genomen om de werkdruk in de controlepraktijk terug te dringen waar die te hoog was.

In het boekjaar 2017/2018 was Financial Services evenals in het vorige boekjaar het grootste marktsegment als we kijken naar de omzet: die steeg van 151 miljoen euro naar 178 miljoen euro (een groei van 18%). Telecom, Media & Technology groeide met 9% van 88 miljoen euro naar 96 miljoen euro. Deze toename is met name te verklaren door de uitbreiding van onze auditportefeuille, de sterke

Go to market





groei van de advisering rond fusies en overnames en het toenemende aantal cliënten in Growth Markets. Diversified Industrial Products realiseerde dit jaar een omzetgroei van 6% resulterend in 97 miljoen euro (2016/2017: 92 miljoen euro). De marktsegment Consumer Products & Retail volgde met een groei van 5% en kwam uit op 87 miljoen euro (2016/2017: 82 miljoen euro), met name als gevolg van een grotere vraag naar advisering op het gebied van digital, meer fusie- en overnametransacties binnen dit segment en een sterke groei in belastingadvisering. De marktsegmenten Real Estate, Hospitality & Construction en Life Sciences & Healthcare groeiden met respectievelijk 2% naar 46 miljoen euro en 3% naar 68 miljoen euro. De omzet van de categorie 'overige' (waar Private Households, Professional Firms & Services en de niet-gealloceerde omzet onder vallen) bleef stabiel met een omzet van 112 miljoen euro.

In de marktsegmenten Government & Public Sector, Energy & Resources en Private Equity nam de omzet licht af naar respectievelijk 63 miljoen euro, 55 miljoen en 35 miljoen euro (2016/2017: respectievelijk 67 miljoen euro, 55 miljoen en 36 miljoen euro).

'Onze meerwaarde voor cliënten ligt in de multidisciplinaire aanpak'

André Wijnsma, Markets Leader Nederland, Consumer Products & Retail Leader WEM

'Binnen Markets in Nederland onderscheiden we verschillende sectoren waarbinnen we ons met onze dienstverlening goed en gericht willen positioneren. Bij Assurance kijken we steeds kritischer of cliënten vanuit risicoperspectief bij ons passen, en binnen Advisory, TAS en Tax zoeken we relevante trends in de sectoren. Een voorbeeld hiervan is de trend van 'direct-to-consumer' in de sector Consumer Products & Retail, waarbij ondernemingen een rechtstreekse relatie opbouwen met consumenten om meer inzicht te krijgen in hun verwachtingen van bijvoorbeeld productbeleving, kwaliteit en prijs. We leven tenslotte in een open wereld met bewuste consumenten die prijzen en producten kunnen vergelijken.'

Samenhangende trends

In retail is een belangrijke trend 'multichannel', waarbij consumenten afwisselend producten kopen via de winkel, online of in een tussenvorm. Dit heeft eveneens gevolgen voor de sector Real Estate & Hospitality vanwege de ontwikkeling van winkelvastgoed. Dit heeft vervolgens impact op keuzes van lokale overheden binnen de sector Government & Public. Veel trends in verschillende sectoren hangen dan ook met elkaar samen. Dit is slechts één voorbeeld van de zogeheten 'sector convergence', maar er zijn er veel meer. Dat geeft het belang weer van onze sectorgerichte en sectoroverstijgende dienstverlening.

Multidisciplinaire begeleiding

Die onderlinge verbinding tussen sectoren is voor ons belangrijk, omdat we daar voor onze cliënten vanuit verschillende invalshoeken op kunnen anticiperen. We investeren daarom in innovatie en digital, zoals met de recente acquisitie van VODW, maar juist ook in onze mensen. Specialisten in een bepaalde sector zoeken de samenwerking met specialisten uit andere sectoren om te doorzien wat daar speelt en wat de impact op hun eigen sector is. We kijken nadrukkelijk naar andere vormen van expertise, bijvoorbeeld van econometristen en historici, mensen die goed informatie kunnen structureren. In onze multidisciplinaire aanpak kunnen we gemakkelijk schakelen in ons internationale netwerk, en onze cliënten ervaren de kracht van onze cross service line- en sectoraanpak. Veel projecten bij onze cliënten vragen een hoge mate van samenwerking. Voor internationale projecten benutten wij het wereldwijde EY-netwerk optimaal voor het inschakelen van de juiste experts, met de lokaalspecifieke sectorexpertise en kennis van wet- en regelgeving, gecombineerd met kennis en kunde vanuit Nederland. En binnen en tussen de service lines wisselen we ook veel expertise uit om tot optimale resultaten te komen.'



Growth Markets: basis voor groei en innovatie

EY is al jaren sterk aanwezig in het middensegment van de markt, de groep van middelgrote en grotere bedrijven. Deze groep draagt aanzienlijk bij aan innovatie en economische groei in Nederland. Vandaar de aanduiding Growth Markets.

Twee derde van deze groep bedrijven is in private handen. Ze zorgen vaak voor disruptie in de markt en brengen de marktleiders van de toekomst voort. Daarom zijn Growth Markets voor EY belangrijk: hier kunnen we een wezenlijke rol spelen in innovatie en groei.

Familiebedrijven

Veel bedrijven in dit segment zijn familiebedrijven. Nederland telt meer dan 260.000 familiebedrijven; deze zijn goed voor ruim 49% van de werkgelegenheid en bijna 53% van het bruto nationaal product. Mede vanwege dit grote maatschappelijke belang vormen familiebedrijven een belangrijke cliëntengroep voor EY. Ook in 2017/2018 hebben we veel aandacht besteed aan het versterken van onze relaties met familiebedrijven, vooral met de families daarachter. We willen ons opstellen als de 'trusted business advisor'.

Familiebedrijven: hart voor de zaak

Ons team Nederlandse Familiebedrijven is aangesloten op ons internationale Family Business Center of Excellence. Familiebedrijven vormen ook een zwaartepunt in de internationale strategie Vision 2020+.

In het boekjaar 2017/2018 hebben we veel aandacht besteed aan Family en Business Governance, internationalisering, digitalisering, risicomanagement, en Privacy en Transparantie.

Opvolging binnen het familiebedrijf (de 'Next Gen') is een speerpunt, evenals groeidoelstellingen. Daarvoor hebben we de EY Growth Navigator, waarmee het leiderschapsteam zelf mogelijkheden, strategische prioriteiten en uitdagingen kan evalueren. Ons wereldwijde Familiebedrijven DNA-groeimodel biedt handvatten om goede vragen te stellen

over de belangrijkste thema's, in aansluiting op ons EY-motto 'asking better questions'. De nadruk ligt op succesfactoren die kenmerkend zijn voor deze groep bedrijven.

We hebben een onderzoek naar het effect van 'de familiefactor' op de prestaties van het bedrijf gepresenteerd: *The Influence of Familiness on Performance in the Netherlands*. Het onderzoek is uitgevoerd door masterstudenten aan de Universiteit van Amsterdam en de Vrije Universiteit, ondersteund door EY. Ook hebben we de resultaten van de business survey *Is Adaptation or Disruption the Secret to Longevity?* gepubliceerd. Hieruit blijkt dat familiebedrijven meer openstaan voor innovatie en dat ze 'out of the box'-denken stimuleren.

In het boekjaar hebben we kennisdeling en netwerken verder versterkt. Op regelmatige basis organiseerden we bijeenkomsten voor de top van de Nederlandse familiebedrijven: 'Expertmeetings' (voor CEO's/eigenaren) en 'CFO Roundtables'. De deelnemers spraken met elkaar over thema's als blockchain, digitalisering, big data en family governance. Elk kwartaal organiseren we lunches voor leiders van Single Family Offices, kantoren van (vermogende) families. Tijdens deze bijeenkomsten worden actuele onderwerpen aangesneden die de cliënten verder helpen in hun rol als leider van een Single Family Office en worden netwerkmomenten gecreëerd.

EY Nederland streeft ernaar de vertrouwensrol binnen de familiebedrijven verder uit te bouwen. We zijn er voor de familie én voor het bedrijf. We helpen de families hun bedrijven toekomstbestendig te houden.

Ondernemerschap stimuleren

Ondernemerschap is belangrijk voor onze samenleving en staat centraal in onze internationale strategie (Vision 2020+) en missie *Building a better working world*. Om de Nederlandse economie en maatschappij te stimuleren, koppelen we ondernemers aan elkaar in verschillende programma's en rondetafelbijeenkomsten. Het doel is dat ze van elkaar leren. Bedrijven kunnen trends omarmen als



kansen. Trends zoals innovatie, disruptie, de opmars van platformbedrijven, de circulaire economie, duurzaamheid, internationalisatie, kunstmatige intelligentie en de ontwikkeling van de gezondheidszorg. Onze bijdrage als kennisbedrijf en 'trusted advisor' is maatschappelijk relevant.

EY stimuleert ondernemerschap onder meer met de EY Entrepreneur Of The Year Award die jaarlijks wordt uitgereikt in meer dan 60 landen. In 2017 is deze prijs in Nederland gewonnen door Tijn van Elderen, CEO van Brabantia. Hij heeft ook meegedongen naar de titel World Entrepreneur Of The Year. Uitgeroepen tot Emerging Entrepreneur Of the Year is Michiel Muller van PicNic. Met deze awards belonen we ondernemers die succesvolle en maatschappelijk betrokken bedrijven creëren met impact in de samenleving. Ondernemerschap in Nederland staat ook centraal in ons initiatief EYnovation™, waarin we startups en scale-ups begeleiden (EYnovation (zie pagina 37)).

'We helpen mee aan het creëren van banen'

Andrea Vogel, Partner Financial Accounting Advisory Services, Segmentleader Growth Markets

'Als adviseur voor Growth Markets moet je letterlijk van veel markten thuis zijn. De bedrijven beslaan allerlei sectoren en het type eigenaarschap varieert; er zijn bijvoorbeeld veel familiebedrijven. Ook in volwassenheid verschillen ze. We volgen de markt nauwlettend, en als we weten waar behoeftes liggen, spelen we daarop in en ontwikkelen daar specifieke oplossingen voor.'

Tool voor het vastgoed

Een mooi voorbeeld van zo'n oplossing die we hebben ontwikkeld is REALM, de Real Estate Asset Liability Manager. Woningcorporaties worstelen met de zoektocht naar een optimale route voor de bepaling en de uitvoering van hun strategie. Bij veranderingen in hun omvangrijke vastgoedportefeuilles is het lastig voorspellen wat de impact daarvan is op bijvoorbeeld rendement en financiering. Om dit inzicht mogelijk te maken, ontwikkelen we nu deze software engine waarmee corporaties hun data kunnen laden en vervolgens kunnen simuleren wat er gebeurt en op welke manier ze het beste hun strategische koers kunnen volgen. Een pilot bij enkele woningcorporaties laat veelbelovende resultaten zien: de verkregen informatie blijkt voor de corporaties enorm waardevol. We gaan REALM ook aanbieden aan andere corporaties en aan vastgoedbeleggers in de WEM-regio, dus in West-Europa en Maghreb.

Veel beweging

Bedrijven in de Growth Markets vormen de grootste banengenerator in de Nederlandse economie, een maatschappelijk belangrijk segment dus. Ik vind het mooi dat daar zo veel beweging in zit; veel bedrijven groeien nu snel. Dat gaat gepaard met allerlei vraagstukken waar wij een rol in kunnen spelen. Zo willen ondernemers hulp bij de strategievorming of zoeken ze versterking in de markt. Of ze hebben een transactie op het oog en zoeken een investeerder. Bij de oplossingen die we zoeken, betrekken we vaak ook stakeholders. We brengen het ecosysteem van overheden, bedrijven, investeerders en andere partijen onderling in contact. Als professionele serviceorganisatie bedienen wij al deze stakeholders in het ecosysteem en zijn we in staat om dat te faciliteren. Ook spreken we met overheden over het stimuleren van ondernemerschap en innovatie. Daar is beleid vaak nog niet op afgestemd. We helpen mee aan het creëren van banen op het snijpunt van ondernemerschap en innovatie. Onze missie, *Building a better working world*, komt dus zeker in dit middensegment goed tot uiting.'



Resultaten van onze service lines

Assurance

Assurance heeft dit jaar extra geïnvesteerd in kwaliteit. Teams hebben meer hulp bij reviews en vaktechnische hulp gekregen om het primaire controleproces te ondersteunen. Vorig jaar waren er nog geen interne beoordelingen op lopende jaarrekeningcontroledossiers. Dit jaar zijn wij hiermee gestart. Verder is het aantal teams dat de interne vaktechnische coaching krijgt gestegen dit jaar. Controleprocedures zijn verder aangescherpt. De investeringen waren deels eenmalig, deels structureel. We hebben dit jaar dan ook meer geïnvesteerd in kwaliteit dan in groei. Gelijk aan voorgaand jaar kwam de groei uit op ongeveer 7%. De omzet steeg van 319 miljoen euro naar 340 miljoen euro.

Organisatorische herschikking

In het boekjaar hebben we activiteiten in onze organisatie herschikt. De gereguleerde en de niet-gereguleerde dienstverlening zijn losgekoppeld: de afdelingen Financial Accountancy Advisory Services (FAAS) en Forensic & Integrity Services (FIS) zijn overgeheveld van de service line Assurance naar Advisory. De scheiding van advies en controle is bedoeld om meer focus te hebben op de audit en

de kwaliteit van de audit, en om onafhankelijkheid te waarborgen tussen controle- en adviesdiensten. Alle IT-gerelateerde werkzaamheden die het auditproces ondersteunen zijn ondergebracht bij Risk Assurance.

Extra nadruk is dit jaar gelegd op verbetering van de beheersorganisatie. Onder leiding van Rob Lelieveld, sinds 2017 lid van de raad van bestuur, is de aansturing van Assurance geherstructureerd. Het nieuwe team, waarin ook regiovoorzitters een belangrijke rol spelen, is al operationeel.

Young Professionals Board Assurance

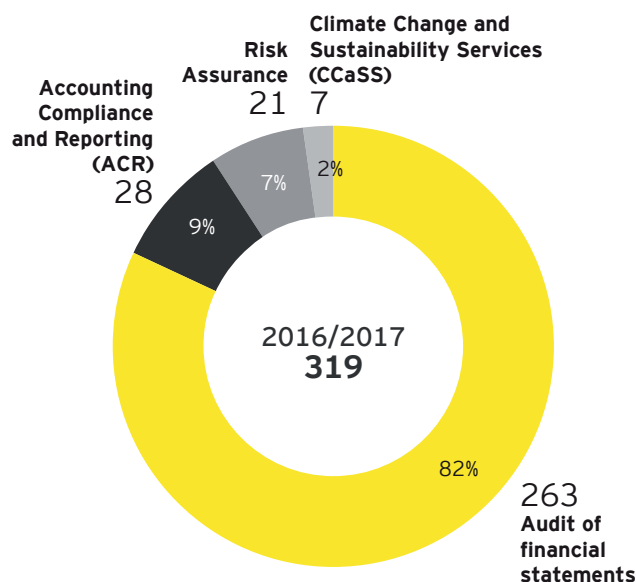
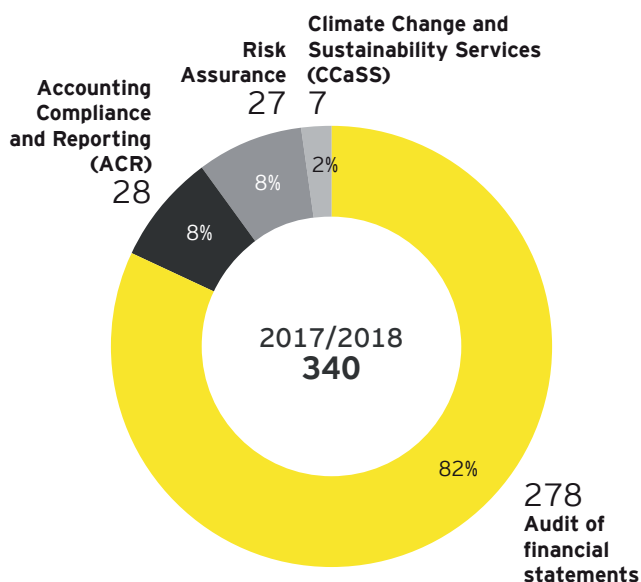
Nieuw is de Young Professionals Board Assurance, bestaande uit twaalf EY-medewerkers tot 35 jaar, die als klankbord dient binnen de organisatie en voor het management. Ideeën en meningen van jonge mensen komen zo gemakkelijker over het voetlicht.

Toenemend belang van niet-financiële informatie

Steeds nadrukkelijker zijn niet-financiële thema's onderdeel van het controleproces, bijvoorbeeld cultuur en gedrag zoals bedoeld in de Nederlandse Corporate Governance

Assurance omzet

(in miljoenen euro's)





Code. Raden van commissarissen verwachten dat EY de discussie aangaat en signaleert wanneer de regels niet voldoende worden nageleefd. Assurance heeft dit jaar een toetsingsinstrument ontwikkeld om de naleving van de Corporate Governance Code bij cliënten vast te stellen en de verslaglegging daarover te controleren. Deze tool geeft de accountants houvast om met bestuurders en commissarissen een gesprek te voeren over onderwerpen zoals beloningen in relatie tot prestatie-indicatoren en de samenstelling van raden in relatie tot strategische doelen van de onderneming. Cliënten krijgen met de tool meer inzicht in de kwaliteit van hun governance-structuren.

Climate Change and Sustainability Services (CCaSS)

De relevantie van niet-financiële informatie neemt verder toe als basis voor belangrijke investeringsbeslissingen door zowel bestuurders als investeerders. Hierbij gaat het niet alleen om het kunnen interpreteren van maatschappelijke prestaties, maar ook om de steeds duidelijkere wisselwerking tussen de financiële en niet-financiële aspecten van de bedrijfsvoering. Hiermee neemt ook het belang van de betrouwbaarheid van deze informatie toe. CCaSS richt zich op assurance van niet-financiële informatie. Dit gebeurt door middel van het verstrekken van een assurance-rapport. CCaSS voert opdrachten uit gericht op het verkrijgen van zowel beperkte als redelijke mate van zekerheid. Daarbij kunnen wij een waardevolle bijdrage leveren door verbeteringen in kaart te brengen in het proces van de totstandkoming van de niet-financiële informatie.

Naast het uitvoeren van de controles helpen we onze cliënten door inzichtelijk te maken hoe duurzaamheid en winstgevendheid hand in hand kunnen gaan. Dit doen we bijvoorbeeld door impactstudies uit te voeren, waarbij we een 'integrated profit & loss statement' opstellen. Hierdoor krijgen onze cliënten een holistisch beeld van de (neven)effecten van een investering of werkwijze op basis waarvan ze betere beslissingen kunnen nemen. Een voorbeeld hiervan is de studie die wij in samenwerking met een groot telecombedrijf hebben uitgevoerd naar de impact van slim werken ('het nieuwe werken'). Lees meer over deze studie op pagina 57. Daarnaast adviseren wij onze niet-controlecliënten over integrated reporting, impact

investing en het formuleren van een duurzame bedrijfsstrategie.

Managed services, online accounting, dashboarding

Cliënten hebben te maken met steeds complexere eisen in de vorm van regelgeving en wensen van stakeholders, zoals financiers en de Belastingdienst. Zo zijn steeds meer ondernemingen verplicht om hun jaarrekening in XBRL-formaat te deponeren bij de Kamer van Koophandel. Met ingang van boekjaar 2017 geldt dit ook voor de middelgrote ondernemingen. In de Growth Markets staat onze afdeling Accounting Compliance and Reporting (ACR) dicht bij cliënten. Via het klantportal biedt deze service line verschillende vormen van ondersteuning, zoals mogelijkheden voor online accounting en dashboarding. De ACR-professionals vullen dit aan met financiële coaching van cliënten op kwartaalbasis. ACR biedt aan niet-controlecliënten bovendien managed services, waarbij we hen bepaalde processen uit handen kunnen nemen.

Vervolg rechtszaak AFM

Toezichthouder AFM uitte in 2016 kritiek op de kwaliteit van een aantal dossiers en legde EY een boete op. EY heeft de conclusies van de AFM aangevochten bij de rechtbank in Rotterdam, die EY in het gelijk stelde en de boete schrapte. Volgens de rechtbank kan de AFM op basis van gevonden fouten in een beperkt aantal individuele dossiers geen oordeel vellen over kwaliteit van accountantsorganisaties als geheel. De AFM heeft hoger beroep aangetekend tegen deze uitspraak. We zijn constructief in overleg met de AFM. Verder is EY bij de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) lid van de stuurgroep Publiek Belang, waarin we gezamenlijk met collega-kantoren mogelijke veranderingen bespreken. Uitgangspunt voor EY is het streven naar verbeteringen en een zo hoog mogelijke kwaliteit.

'De Young Professionals Board Assurance geeft veel energie'

Rob Lelieveld, Voorzitter Ernst & Young Accountants LLP en lid raad van bestuur

'EY wil een lerende organisatie zijn die openstaat voor verandering. Dat betekent dat wij als leiders van de business goed moeten weten wat er onder onze medewerkers speelt. Bij EY werken veel jonge mensen - millennials, zo je wilt - die hun eigen visie op werk en hun eigen wensen voor hun ontwikkeling hebben. Daar willen we op aansluiten. Sinds mijn benoeming vorig jaar liep ik rond met het idee van een soort adviesraad vanuit die groep voor Assurance. Daar is de Young Professionals Board Assurance uit voortgekomen. De officiële installatie daarvan op 31 mei staat voor mij in de top tien van mooiste bijeenkomsten in mijn 38 jaar bij EY.

Prioriteiten en positieve kanten

We zijn gestart met een roadshow. Daarin hebben we deze jonge generatie verteld over onze wereldwijde Vision 2020+ en de specifieke uitwerking voor Nederland, en hen gevraagd naar hun ideeën rondom dilemma's bij de uitvoering van onze strategie. Ze kwamen zelf met het plan om pitches te houden voor collega's en partners. Hun verhalen sloten precies aan bij onze prioriteiten en zorgen, zoals de werkdruk, maar ook de positieve kanten, zoals de enorme collegialiteit waar we trots op mogen zijn. De winnaars van die sessies, met een afvaardiging van iedere regio, vormen nu de Young Professionals Board Assurance.

Platform voor gedeeld gevoel

Ik heb deze Board gevraagd een samenvatting van hun visie te maken en daarbij ook hun achterban te betrekken. Dat is een startpunt voor ons om in actie te komen, precies wat ik had gehoopt. De werkdruk bij onze service line is bijvoorbeeld duidelijk een knelpunt. Als management van Assurance hebben we daarom besloten dat we de hoeveelheid werk nog beter gaan afstemmen op de aanwezige capaciteit. Deze Young Professionals Board gaat impact hebben, dat werd mij al snel duidelijk. Zo kunnen we samen de ingezette veranderingen versnellen. Het is een platform dat het gedeelde gevoel van deze groep kan uitspreken. Jonge mensen zijn onze levensader; we willen weten wat hen drijft, omdat dat onze continuïteit waarborgt.'



Tax

De service line Tax maakte ook dit jaar een gestage groei door: de omzet steeg met 3% van 266 miljoen naar 273 miljoen euro. Gecorrigeerd voor het effect van de verkoop van het belang in HVG België per 30 juni 2017 zou de omzetstijging uitkomen op 5%. De gunstige economische ontwikkelingen gaven een duwtje in de rug. Tax kreeg meer adviesvragen rondom fusies en overnames. Bovendien zag dit jaar veel nieuwe wet- en regelgeving het licht, wat extra werk opleverde voor de belastingadviseurs. Daarnaast nam de vraag naar digitale fiscale toepassingen en datamanagement toe. De service line Tax realiseerde daarnaast opnieuw groei met haar dienstverlening op HR-gebied (People Advisory Services). Dit omvat onder meer advies over beloningsbeleid en HR-ondersteunende technologie en over het inrichten van fiscale afdelingen en de bijbehorende automatiseringsprocessen.

Minder gecombineerde cliënten

Vanwege de gewijzigde regelgeving is het cliëntenbestand van Tax nog steeds in ontwikkeling: de combinatie van fiscaal advies en accountancydiensten neemt af. Daardoor is het aantal cliënten waar Tax samen met Assurance optrekt afgenomen, terwijl de groep waaraan fiscale

dienstverlening in combinatie met expertise van Advisory en TAS wordt aangeboden is gegroeid.

Trusted business advisor

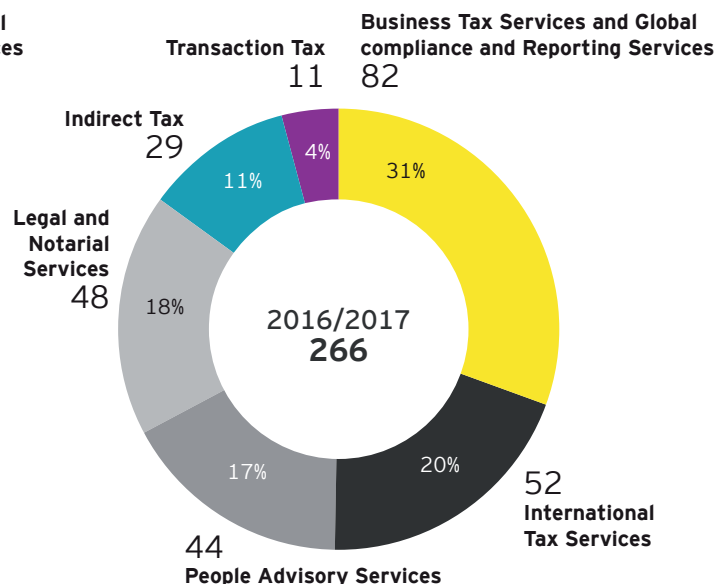
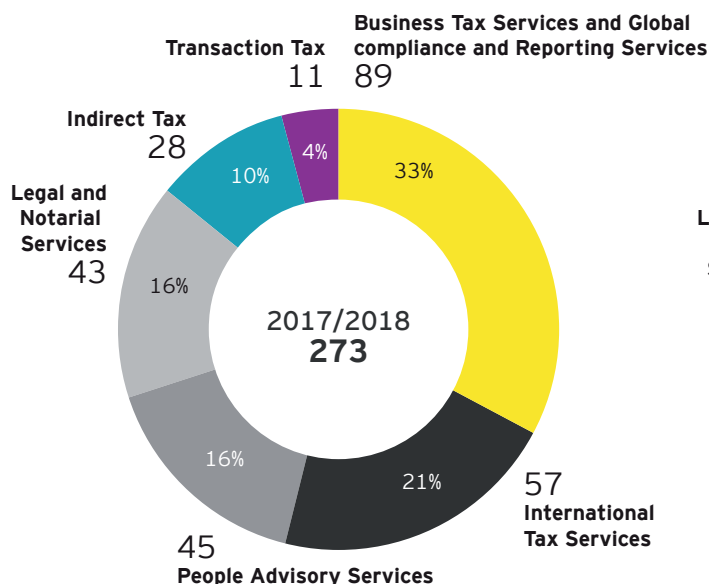
Belastingadviseurs komen steeds dichter op de businessprocessen van cliënten te zitten. Tax schuift op van 'trusted tax advisor' naar 'trusted business advisor'. Zo krijgen de adviseurs nog meer zicht op de bredere bedrijfsprocessen en vraagstukken van cliënten en de daarmee samenhangende fiscale risico's. Prioriteit blijft het goed afhandelen van de fiscaaltechnische zaken, maar cliënten vragen daarnaast vaak om verdere ontzorging op het gebied van omzet-, vennootschaps- en inkomstenbelasting. Tax besteedt daarom meer tijd aan Global Compliance and Reporting en biedt inmiddels ook een complete managed service voor bedrijven: Tax Finance Operate. Met deze service neemt Tax cliënten het gehele proces van dataverzameling tot fiscale aangifte en controle van aanslagen uit handen.

Digitalisering

Ook binnen Tax ontwikkelt digitalisering zich steeds verder. De afstand tussen medewerkers met het specialisme IT en degenen die ingevoerd zijn in fiscaliteit dicht Tax met behulp van bijzondere specialisten die kennis bezitten van

Tax omzet

(in miljoenen euro's)



zowel technologie als fiscale rapportage en aangifte. Daarnaast investeert de service line veel in opleidingen om de fiscalist van vandaag ook morgen snel in te kunnen zetten.

Kennis delen

Omdat ook Tax aan transformatie onderhevig is, blijft het belangrijk om aan stakeholders en de buitenwereld uit te leggen wat de service line doet en hoe ze de missie *Building a better working world* invult. Tax ziet het delen van specialistische kennis over de belastingpraktijk en -wetgeving als belangrijke taak. Ook dit jaar hebben adviseurs maatschappelijke bijdragen geleverd door hun visie te geven op concept-wetgeving, waaronder het nieuwe fiscale eenheidsregime, door hun bijdrage aan de leerstoelen die we ondersteunen aan diverse universiteiten, door de vele vaktechnische artikelen en via de EY Tax/Law NL App.

Rol van adviseurs

Onze fiscaal adviseurs dienen binnen de vigerende wet- en regelgeving het belang van de cliënt, maar hebben ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Bepaalde onregelmatigheden bij cliënten moeten onmiddellijk worden gemeld bij de relevante toezichthouders. Ook moeten de adviseurs (de schijn van) belangenverstrengeling voorkomen. Adequate borging van onze integere en beheerste bedrijfsvoering vereist dat we continu proactief aandacht schenken aan kwesties die onze reputatie kunnen schaden. We dienen er rekening mee te houden dat we, zelfs als we de wetten en regels adequaat volgen, alles in het werk moeten stellen om ons handelen te verantwoorden.

Kijk op disruptieve technologie

‘Als het over blockchain of cryptocurrencies gaat, keek ik een tijd terug nogal bedenkelijk. Maar nu ik de kracht ervan zie en ervaar, ben ik om, ook als fiscalist. Het is disruptief en revolutionair, en de mogelijkheden lijken oneindig. Organisaties moeten nu niet gaan zitten afwachten, maar ermee aan de slag gaan en innovatief onderzoeken wat ze ermee kunnen. Daar help ik ze bij. En we gaan er als EY mee naar buiten, daar zijn we uniek in. Ik vertel erover op bijeenkomsten: de zalen zitten steeds voller en ik zie veel enthousiasme en steeds minder bedenkelijke blikken. Meer en meer partijen vertrouwen het ons toe om voor hen te bouwen en te programmeren, zodat ze hun traditionele processen kunnen loslaten, efficiënter kunnen werken of hun business kunnen vergroten. Dit is niet de toekomst, het is al het hier en nu.’

Niels van den Broek, Associate Partner en Blockchain-expert Tax



'Door onze innovaties te demonstreren, worden ze tastbaar voor de klant'

Daniel Kroesen, Partner Tax Technology & Transformation

Onder meer om fraude te bestrijden werken steeds meer belastingdiensten realtime, vooral in Latijns-Amerika en Azië. Sinds ze elektronisch factureren hebben verplicht, zijn belastinginkomsten daar sterk gestegen, op een efficiënte manier. Realtime werken heeft grote impact op bedrijfsprocessen. Bedrijven hebben normaal gemiddeld een maand om bijvoorbeeld gegevens voor de aangifte omzetbelasting te verzamelen. Dat geeft ze tijd om fouten op te sporen. Bij realtime data delen dienen data meteen compleet en accuraat te zijn om onjuiste btw-aangiften en daarmee gepaarde gaande boetes en rente te voorkomen. Bedrijven zijn dus gedwongen om aandacht te besteden aan de kwaliteit van hun data. Vanwege deze wereldwijde ontwikkelingen op dit gebied, heeft EY de afdeling Tax Technology and Transformation in het leven geroepen, bestaande uit verschillende groepen wereldwijd die hier al langer mee bezig zijn en nu hun kennis delen en gezamenlijk onze klanten helpen.

Speeddate met innovaties

Op de Digital Tax Day eerder dit jaar hebben we verschillende innovaties getoond aan klanten. In de vorm van een soort speeddate demonstreerden we vijf oplossingen, onder andere met Robotics Process Automation (RPA) en blockchain. Dit was een goede manier om verschillende soorten oplossingen uit te leggen die voor klanten anders abstract en ongrijpbaar blijven. We kregen enthousiaste feedback van de deelnemers. Ook intern delen we informatie over onze innovaties. Zo geven we presentaties tijdens vaktechnische overleggen en sturen we een nieuwsbrief rond. Het is belangrijk dat EY'ers ontwikkelingen volgen en begrijpen, want ik weet zeker dat 80% van ons werk er over tien jaar anders uitziet. En nee, we worden geen robots, het blijft mensenwerk. Daarom investeren we veel in training en opleiding.

Efficiënter werken

Tax gaat ook meer samenwerken met andere services lines. Vooral om onze klanten breder te ondersteunen. Een voorbeeld. Datasets van klanten die Advisory gebruikt, zijn vaak nagenoeg gelijk aan de sets wij bij Tax gebruiken. Toch ontbreekt vaak net een stukje, waardoor beide service lines apart hun analyse moeten uitvoeren. Dat kan veel efficiënter. Dat geldt ook binnen Tax zelf: als we een opdracht hebben voor data-analyse ten behoeve van de omzetbelasting, kunnen we met 10% meer data ook de analyses voor loonbelasting en vennootschapsbelasting meenemen. Dat is gunstig voor de klant. We zijn al bezig om datasets te combineren in onze nieuwe wavespace™ in Amsterdam, waar we onze volledige suite van oplossingen kunnen demonstreren aan cliënten in een state-of-the-art technologische omgeving. Zeg maar Silicon Valley in het klein.'



Advisory

Het afgelopen jaar heeft Advisory zich toegelegd op herpositionering, herstructurering en investering. Hiermee neemt deze service line een voorschot op verdere groei. Dit boekjaar groeide de omzet naar 127 miljoen euro, een stijging van 2%. Gezien de herpositionering en het scala aan nieuwe initiatieven verwacht Advisory voor het komende boekjaar een groei die boven het marktgemiddelde ligt.

Op korte termijn is forse uitbreiding nodig in Forensic Technology, ISO-certificering, analytics en cybersecurity. EY Advisory haakt in op het internationale EY-netwerk dat wordt gebouwd om cliënten beter te kunnen bedienen met innovatie en digitale transformatie. Om die reden heeft EY Nederland na sluiting van dit boekjaar VODW Marketing & Management Consultants B.V. overgenomen, dat is gespecialiseerd in de marketing en sales op dit gebied.

Specialistische teams

Het aantal cliënten is in 2017/2018 afgenomen, mede doordat Advisory nauwkeuriger bekijkt welke cliënten de service line optimaal kan bedienen. We hechten grote waarde aan relaties met potentie voor de lange termijn. Ook zijn de thema's waarmee onze cliënten worden geconfronteerd complexer. Dit vereist nauwere

samenwerking tussen disciplines binnen EY. Advisory heeft het afgelopen jaar daarom veel nadruk gelegd op het samenstellen van teams met de juiste expertise.

Digitale ontwikkeling

Advisory wil cliënten bijstaan bij de invulling van hun digitale agenda, die steeds belangrijker wordt voor hun business. Cliënten tonen steeds meer interesse in de nieuwste digital analytics- en predictive modelling-toepassingen.

Predictieve technieken

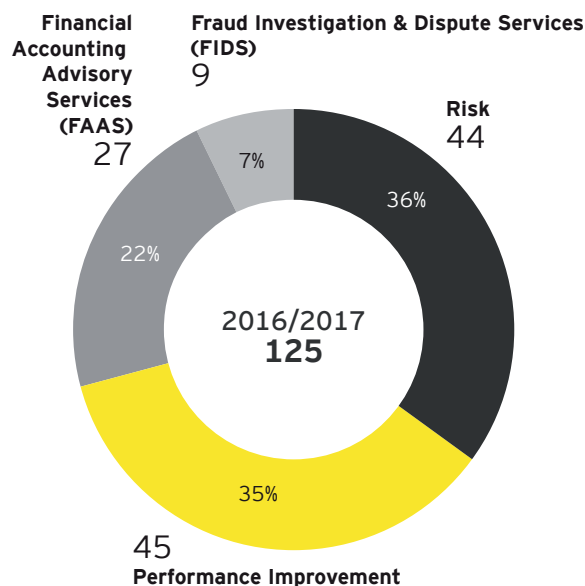
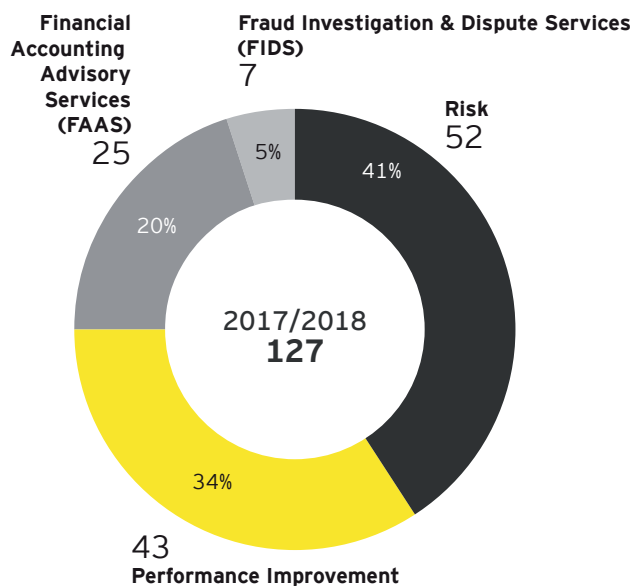
Voor een cliënt hebben wij met predictive modelling en machine learning een Customer Life Time Value-model ontwikkeld. Dit voorspelt met zeer hoge betrouwbaarheid hoe lang een klant blijft, en hoe vaak en hoe veel de klant zal kopen. Hiermee krijgt onze cliënt inzicht in het gedrag en de waarde van de klant en de mogelijkheden om klanten te behouden door op het juiste moment de juiste campagnes voor specifieke doelgroepen te activeren.

Blockchain

Ook voor blockchain groeit de belangstelling. Veel cliënten vragen advies over de mogelijkheden hiervan. De meeste trajecten zijn nog in de proof of concept- of de pilotfase,

Advisory omzet

(in miljoenen euro's)



GigNow

Advisory speelt in op de flexibilisering van de arbeidsmarkt met GigNow, een 'pool' waaruit EY interne medewerkers en zzp'ers met specialistische kennis en competenties kan leveren die op korte termijn een specifieke opdracht kunnen uitvoeren. Met deze service kunnen we snel inspringen op vragen uit de markt, onze bedrijfsvoering verbeteren en inhuurkosten verlagen. De mensen in de GigNow-pool opereren onder de EY-naam met de bijbehorende kwaliteitsgarantie. GigNow is ontwikkeld door EY in de Verenigde Staten en wordt nu wereldwijd uitgerold. Advisory heeft de Nederlandse variant in mei geactiveerd.

maar Advisory speelt in op toekomstige groei en heeft dit jaar een gespecialiseerde blockchaingroep opgericht.

Cybersecurity

Advisory streeft ernaar in 2020 marktleider te zijn in onderzoek, geschillen, corporate compliance en forensic technology (cybersecurity, e-discovery, data analytics). Dat sluit aan bij de doelstelling in Vision 2020+. Dit boekjaar is het forensic technology-lab in Amsterdam gestart. Dit is inmiddels het centrum van de forensic technology binnen de EY-regio West-Europa en Maghreb (WEM).

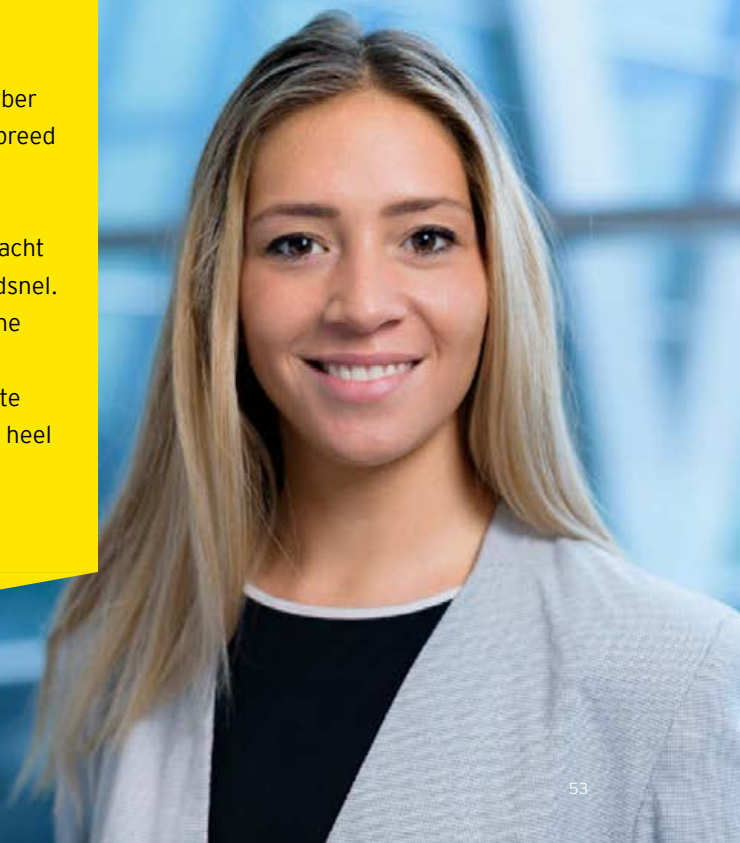
Het gaat hier vooral om toepassingen van de nieuwste technologieën zoals data analytics en artificial intelligence, maar EY staat cliënten ook bij met het opzetten, implementeren en testen van cyber incident response-draaiboeken, zodat ze voorbereid zijn op dreigingen.

EY Nederland is in het afgelopen jaar lid geworden van de Haagse Security Delta, een netwerk van ondernemingen, overheden en kennisinstituten dat kennis deelt over cybersecurity-oplossingen.

Kijk op processen rondom cybersecurity

'Meteen na mijn studie ben ik bij EY begonnen. Ik had na mijn bachelor Sociale Psychologie een master in Digital Business, Business Administration, gedaan. Bij EY kwam ik in het cyberteam, als enige vrouw. Voorheen lag de focus binnen cyber vaak op technologie voor veiligheid, maar de aandacht is verbreed naar organisatieadvies waarin processen en bewustzijn bij medewerkers even belangrijk zijn als de technische kant. Zo helpen we organisaties op verschillende gebieden hun veerkracht te vergroten. In cyber is veel te doen, mijn team groeit razendsnel. Wat ik leuk vind, is dat ik bij EY in dit team met ontzettend fijne collega's samen een vraagstuk kan oppakken. Ik leer veel. EY geeft me de ruimte om proactief te zijn, zelf na te denken en te opperen hoe we iets kunnen benaderen. Dat maakt mijn werk heel uitdagend.'

Laura Sumajow, Advisor Cybersecurity



Certificering

Een forse groeier is Ernst & Young Certify Point B.V., dat ondernemingen certificeert op onder meer ISO-standaarden. Ook certificering voor dataprivacy zal hieronder gaan vallen. EY Advisory in Nederland wordt op dit gebied gezien als 'center for excellence' binnen EY Global.

Opdrachten zijn zeer divers en kunnen omvangrijk zijn. We certificeren bijvoorbeeld sinds 2016 een groot internationaal telecombedrijf voor hun managementsysteem voor milieubeheer, gezondheid en veiligheid, cybersecurity en kwaliteit. Ook certificeren we sinds 2011 een internetgigant voor het management van hun cybersecurity, privacy en cloud security, onder andere op ISO-normen. Voor deze cliënt certificeren we inmiddels ook de wereldwijde cloud-infrastructuur.

Transaction Advisory Services

Transaction Advisory Services (TAS) profiteerde van de groeiende economie. De omzet steeg met ongeveer 22%, van 54 miljoen euro naar 66 miljoen euro. De groei manifesteert zich in alle onderdelen. De omzet van Capital Transformation is gegroeid met 16% ten opzichte van boekjaar 2016/2017. Transaction Diligence zet de groei

van het vorige boekjaar door. De groei manifesteert zich zowel bij private equity-clënten als in het corporate marktsegment.

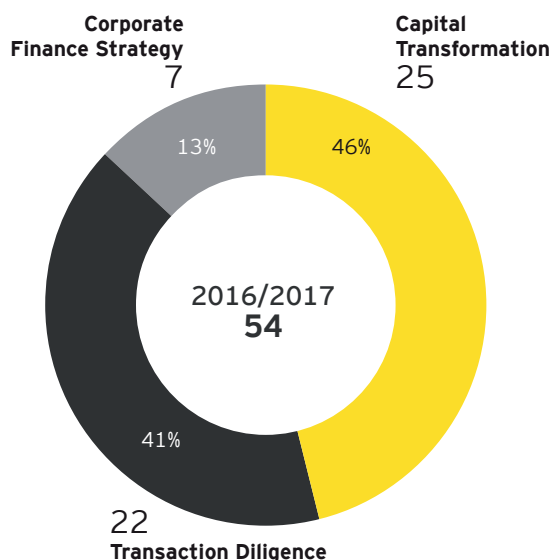
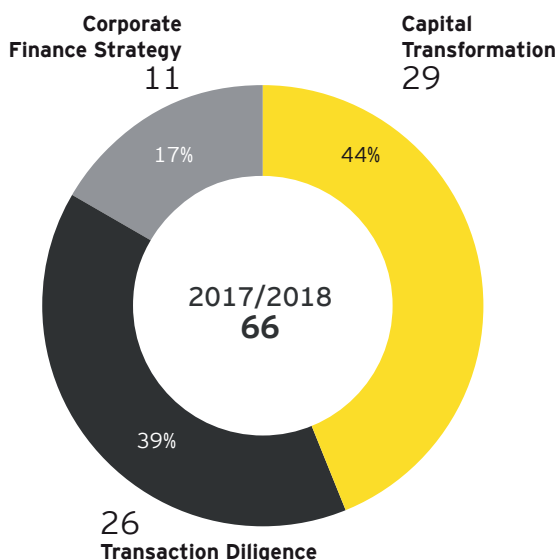
Afgelopen jaar is veel geïnvesteerd in het uitbouwen van teams die sterk zijn op alle vijf focusgebieden van TAS: strategie en strategieadvies, kopen en integreren, verkopen en afsplitsen, optimalisatie van portefeuilles, en financiering, kopen en verkopen van bedrijven of bedrijfsonderdelen. De kracht van onze geïntegreerde dienstverlening werpt vruchten af, hetgeen zich vertaalt in nieuwe cliënten en versteviging van bestaande relaties.

Private equity

De omzet gerealiseerd bij private equity-clënten neemt toe. Private equity wordt steeds belangrijker in Nederland en vormt voor EY een belangrijke cliëntgroep. Waar voorheen grote Amerikaanse en Britse private equity-fondsen alleen participeerden in grote transacties of via secondary buy-outs, doen deze huizen nu ook rechtstreeks kleinere transacties in Nederland. En wereldwijd blijft het aantal fusies en overnames al langere tijd hoog.

Transaction Advisory Services omzet

(in miljoenen euro's)





Innovatie

Ook voor komende jaren voorziet TAS groei. Speerpunten zijn verdere uitbouw van sectorkennis in bepaalde markten en meer samenwerking met andere service lines. TAS wil zich onderscheiden met innovatie en een andere manier van denken: sneller, scherper, en nog meer to the point. De intensieve toepassing van data analytics en artificial intelligence speelt hierin een belangrijke rol.

Een van de initiatieven van TAS is Unit Economics. Hierin worden EY-experts uit heel Europa bij elkaar gebracht om op topniveau online businesses te analyseren. De internationale collega's brengen elkaar verder met hun vernieuwende inzichten.

'Wij ondersteunen cliënten bij de transformatie naar digital'

Mark Reich, Technology & Digital Leader TAS, WEM

'In onze TAS-praktijk komen we steeds meer e-commerce- en SaaS-bedrijven tegen, bedrijven met een groot online aspect, of softwarebedrijven met grote hoeveelheden data. Traditionele organisaties moeten transformeren door de komst van nieuwe technologie, maar veel ondernemingen worstelen nog met het uitvoeren van hun digitale strategie. Hun afweging is: bouw ik zelf iets (*make*), met de doorlooptijd die daarbij hoort, koop ik iets (*buy*), met het risico dat ik te veel betaal, of ga ik een alliantie aan, met het risico dat ik te weinig controle heb?

Relevante inhoudelijke kennis

EY en in het bijzonder TAS bekleedt ten opzicht van ander partijen in de markt denk ik een unieke positie als het gaat om de ondersteuning van cliënten bij deze afweging. Dat onderscheidend vermogen schuilt allereerst in ons divers samengestelde team, dat echt op relevante inhoud met de cliënt kan praten. Bijvoorbeeld over onze inschatting van de schaalbaarheid van nieuwe online businessmodellen, de technologische consequenties, hoe je het toekomstige verdienpotentieel van een startup kunt inschatten, of wat de kosten zijn om klanten te werven en te behouden in dat nieuwe businessmodel. We groeien hard op het digitale dossier. Een kleine vijf jaar geleden hield ik me als enige binnen TAS bezig met dit onderwerp, nu hebben we in West-Europa 70 mensen bij elkaar gebracht in Operational Transaction Services.

Robuuste analyses

We hebben ook flink geïnvesteerd in ondersteunende systemen en eigen Intellectual Property. Dit zijn assets die we hebben ontwikkeld voor onder meer data analytics, statistiek en internationale samenwerking. Bij onze voorspellende analyses putten we zowel uit data die onze cliënten aanreiken als uit externe bronnen. Een krachtig en nieuw instrument binnen EY is Embryonic, een platform waar we alle transacties, investeerders en startups wereldwijd aan elkaar kunnen linken. We kunnen trends en geografische ontwikkelingen zien en geldstromen volgen. Dit helpt ons om strategische discussies te voeren met cliënten over het uitvoeren van hun strategische plannen, zoals de afweging voor 'make or buy' bij de transitie naar een digitaal businessmodel. Die beslissing kunnen cliënten baseren op onze robuuste analyses en voorspellingen. Ons wereldwijde netwerk is dan ook beslist een krachtig bezit dat we inzetten voor het succes van onze cliënten.'



EY in de samenleving

We zetten ons in voor meer vertrouwen in het bedrijfsleven, duurzame groei, de ontwikkeling van talent en meer samenwerking. We willen zelfstandig én samen met gelijkgezinde organisaties en personen een beter werkende wereld creëren. Dat is onze bestaansreden.

Door duurzaamheid te integreren in onze dienstverlening kunnen we cliënten helpen om bij te dragen aan een verantwoorde economie en een duurzamere bedrijfsvoering. Om onze sociale impact te vergroten, staat het bevorderen van inclusieve groei bij ons centraal. Dit geven we vorm door onze kennis en kunde te delen met de gemeenschappen waarin we werken. Hierdoor kunnen ze bijdragen aan en baat hebben bij economische groei. Daarnaast integreren we duurzaamheid in onze eigen bedrijfsvoering.

Onze cliënten

We stimuleren verantwoord en duurzaam ondernemerschap bij onze cliënten en in de markt. Dat doen we door cliënten te begeleiden bij het realiseren van ecologische, sociale en economische waarde – als geïntegreerd onderdeel van hun strategie.

Zo zorgen we dat onze cliënten op transparante wijze kunnen communiceren over duurzaamheid in hun strategie en controleren en verbeteren we de betrouwbaarheid van niet-financiële informatie. Ook ondersteunen we hen met het integreren van niet-financiële informatie in jaarverslaggeving. Deze dienstverlening wordt voornamelijk verzorgd door de afdeling Climate Change and Sustainability Services. Lees verder bij de resultaten van onze service line Assurance (zie pagina 46).

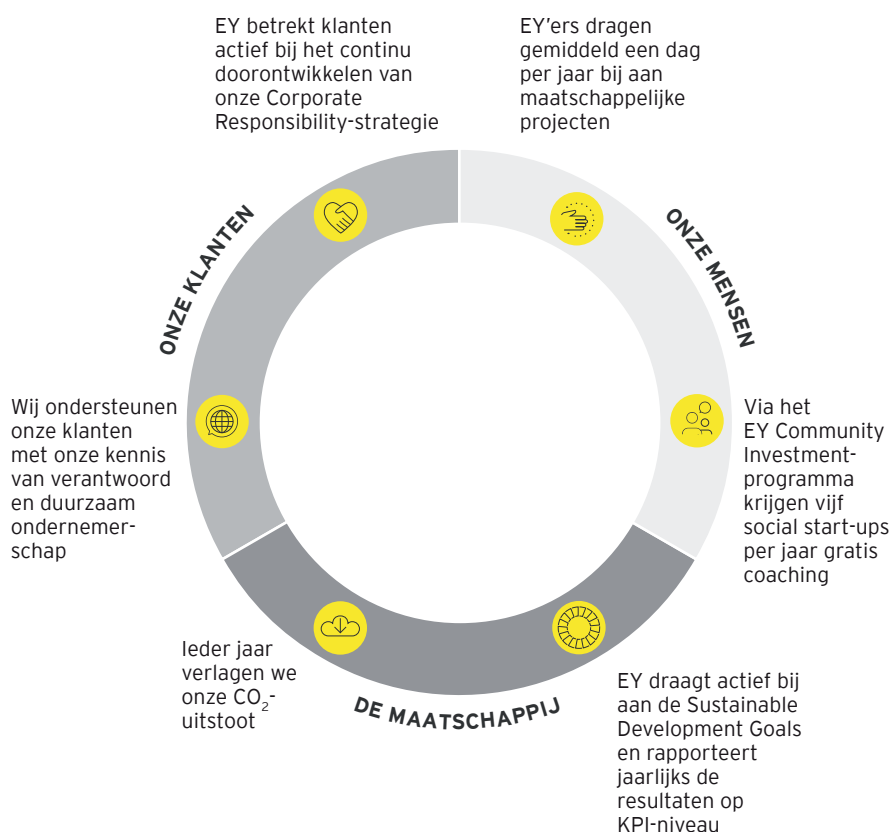
Kijk op mensenwerk

'Mijn laatste studiejaar combineer ik met een parttime baan bij EY's Corporate Responsibility-team. Leerzamer kan het niet zijn. Wel pittig, maar ook heel mooi. Een van mijn taken is het matchen van EY'ers met specifieke kennis en kunde aan sociale startups en maatschappelijke organisaties. In de gesprekken met deze collega's merk ik dat ze allemaal veel voldoening halen uit het bieden van hun ondersteuning. Het is echt mensenwerk. In mijn functie kan ik verschillende richtingen in praktijk brengen. Psychologie, wat ik eerder studeerde, helpt me om verbintenis te creëren. Met de bedrijfskundige master, die ik nu doe, kan ik op strategisch niveau meedenken over hoe wij Corporate Responsibility kunnen laten groeien. Zo probeer ik een ripple-effect te creëren om zo veel mogelijk collega's bij onze projecten te betrekken. De enthousiaste reacties die ik krijg, motiveren mij enorm om het maximale uit mijn functie te halen.'

Katarina Šajinovic, Corporate Responsibility Coördinator



Corporate Responsibility-strategie EY Nederland



Voor het project Tax Capacity Building werken we samen met het bedrijfsleven, de overheid en ngo's, en dragen we bij aan het opzetten van een verbeterd belastingstelsel in ontwikkelingslanden. We voldoen aan klantvragen die zijn gericht op sociale en milieuvraagstukken binnen boekenonderzoek. Advisory biedt cliënten de dienst verandermanagement om de transformatie naar circulair werken in goede banen te leiden.

Voor het verstevigen van onze duurzaamheidsstrategie houden we frequent contact met onze cliënten en stakeholders. De beoordeling van ons handelen door onze stakeholders is essentieel. Zie ook Stakeholderengagement en materialiteit (zie pagina 31).

Onze mensen

Om onze sociale impact op de samenleving te vergroten, streven we ernaar om EY-medewerkers in 2020 gemiddeld één dag per jaar te laten meedoen aan ons Community Investment-programma. De focus ligt op thema's die aansluiten bij de competenties en vaardigheden van onze medewerkers. Het programma richt zich op het ondersteunen van toekomstige generaties en op het opschalen van impact ondernemerschap.

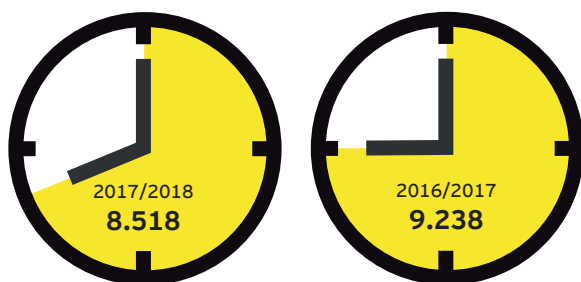
We bereiden jonge mensen voor op de veranderende wereld door hen te helpen de instelling en vaardigheden te ontwikkelen waardoor ze meer zelfvertrouwen, vasthoudendheid en flexibiliteit krijgen. EY werkt voor dit thema onder andere samen met de Stichting Dagje Lesgeven. Via deze organisatie hebben onze medewerkers de afgelopen jaren op middelbare scholen leerlingen de

basisprincipes van ondernemerschap bijgebracht. Het doel is scholieren de juiste profiel- en studiekeuze te laten maken door hen in contact te brengen met de beroepspraktijk.

We helpen 'impact entrepreneurs' bij het laten groeien van hun onderneming. Zij zijn de voorbeelden voor inclusieve en duurzame groei, omdat ze hun succes uitdrukken in financiële winst én sociale impact. Door onze kennis en kunde te delen, helpen we hun veerkracht te versterken en hun onderneming duurzaam te laten groeien, zodat ze meer impact hebben. Jaarlijks ondersteunt EY vijf impact entrepreneurs bij hun strategische, financiële of fiscale vraagstukken. Dit jaar waren dat:

- ▶ Social Impact Factory: zet zich in voor een inclusieve en groene samenleving door sociale vraagstukken te benaderen met een ondernemersvisie.
- ▶ Susteq: maakt schoon water beschikbaar in ontwikkelingslanden door middel van een prepaid-betalingssysteem;
- ▶ Tiny Parks: beheert vergaderruimtes in een natuurlijke omgeving;
- ▶ One to Watch: investeert in ondernemers die maatschappelijk verantwoord ondernemen in Nepal;
- ▶ Maana: maakt duurzame zonnepanelen door gebruik te maken van ruimtetechnologie.

Uren besteed aan maatschappelijke activiteiten



De maatschappij

EY in het maatschappelijk debat

EY heeft zich het afgelopen jaar gemengd in verschillende discussies in de Nederlandse samenleving. Dat varieerde van de gevolgen van digitalisering (onder meer cyberveiligheid, introductie PSD2 en dataprivacy) tot het Nederlandse vestigingsklimaat (aan de hand van de EY-barometer). Rondom Prinsjesdag en bij de presentatie van het regeerakkoord gaf EY duiding bij de belastingplannen van de regering, vooral over het belasten van de digitale economie. Ook uitte EY zich over de plannen van de Europese Commissie rond de digital service tax (DST). Daarnaast publiceerde EY de *Barometer Nederlandse Gezondheidszorg*. EY spreekt regelmatig met politici en media over maatschappelijke thema's. Met het programma 'Accountant in één dag' worden politici en journalisten meegenomen in de wereld van de accountant.

Amsterdam Economic Board

EY is partner van de Amsterdam Economic Board (AEB), die samenwerking stimuleert tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden. De ambitie: Amsterdam is vanaf 2025 een van de drie meest innovatieve metropoolregio's in Europa. De AEB draagt bij aan het oplossen van complexe grootstedelijke vraagstukken over gezondheid, mobiliteit, digitale connectiviteit, circulaire economie en de arbeidsmarkt.

Raad van Kinderen

Van mei 2015 tot 30 april 2018 werkte EY Nederland samen met de Raad van Kinderen, een samenwerking tussen de Missing Chapter Foundation en UNICEF Nederland. De Raad van Kinderen was voor EY een waardevolle inspiratiebron. Dit schooljaar bestond de raad uit 24 leerlingen van groep 8 van basisschool 't Spectrum in Rotterdam. De focus van de raad lag op de vraag hoe EY een bijdrage kan leveren aan een duurzame wereld. Tijdens de dialoogsessie presenteerde de raad adviezen, zoals een 'groene' wedstrijd om bedrijven te stimuleren duurzaam te ondernemen. Ook gaf de raad adviezen over diversiteit en inclusiviteit. De input van de raad is een extra stimulans voor EY om door te gaan met de steun aan impact entrepreneurs en de aandacht voor diversiteit.

EY's bijdrage aan de SDG's

In het geïntegreerde jaarverslag over het boekjaar 2015/2016 benoemde EY Nederland de Sustainable Development Goals (SDG's) voor het eerst. Twee jaar later hebben we veel nadrukkelijker vormgegeven aan de manier waarop we in relatie tot de SDG's acteren en rapporteren. Aan de hand van onze materiële thema's, de impact van onze dienstverlening en de rol die we spelen in de maatschappij hebben we bepaald welke SDG's EY Nederland het meest typeren. Dit zijn SDG 4 (Kwaliteitsonderwijs), 5 (Gendergelijkheid), 8 (Waardig werk en economische groei), 12 (Verantwoorde consumptie en productie), 16 (Vrede, veiligheid en sterke publieke diensten) en 17 (Partnerschappen om de doelstellingen te bereiken).

Materiële thema's en SDG's

Uit de materialiteitsanalyse van boekjaar 2017/2018 is gebleken welke thema's onze stakeholders als meest materieel beschouwen. Deze thema's zijn bepalend geweest voor de selectie van SDG's waar EY Nederland invulling aan geeft. Als zakelijke dienstverlener heeft EY impact op zowel de publieke als de private sector. Onze stakeholders verwachten van ons een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening waarmee we de verwachtingen van cliënten overtreffen. Om aan onze missie *Building a better working world* invulling te geven, trekken we talent aan en blijven we investeren in nieuwe technologie en digitalisatie om het

verschil te maken bij onze klanten en daarmee op de maatschappij. Zo creëren we niet alleen betekenisvolle banen, maar ook economische groei en innovatie (SDG 8).

Onze stakeholders erkennen de relevantie van onze maatschappelijke rol. Zij hechten belang aan onze integriteit, onafhankelijkheid en de navolging van regelgeving en ze waarderen onze inspanningen om door middel van cultuurverandering deze waarden binnen onze organisatie te waarborgen. Met onze controlewerkzaamheden zorgen we voor betrouwbare informatie en daarmee voor rust, vertrouwen en stabiliteit op de financiële markten (SDG 16).

Voor de nieuwe generatie medewerkers is het van groot belang dat onze organisatie hun persoonlijke groei en ontwikkeling centraal stelt en een duidelijke missie nastreeft. We laten onze mensen merken dat zij van onschatbare waarde zijn voor onze bedrijfsvoering en continuïteit door jaarlijks fors te investeren in cursussen en opleidingen (SDG 4). Het doorontwikkelen van talent is daarmee een belangrijke maatschappelijke rol die we vervullen.

Een van de manieren waarop we ons onderscheiden is door invulling te geven aan onze missie *Building a better working world*: onze klanten in staat stellen met ons advies duurzamere producten en diensten te leveren (SDG 12). Daarnaast moedigen we onze medewerkers aan hun kennis en kunde pro bono in te zetten bij maatschappelijke organisaties en social startups (SDG 17). Goed werkgeverschap betekent ook dat iedereen die bij ons werkt, zichzelf kan zijn, zich thuis voelt en gelijke kansen en beloning krijgt. Op die manier geven wij sturing aan SDG 5.

We hebben vorig boekjaar besloten om SDG 13 (Klimaatactie) niet langer op te nemen, waarin het bestrijden van klimaatverandering en de gevolgen daarvan door middel van beleid en onderwijs centraal staat. Als zakelijke dienstverlener reizen onze mensen de wereld over om onze cliënten te bedienen. We verwarmen en koelen onze kantoren, printen documenten en produceren afval. Met deze activiteiten belasten wij het milieu en het klimaat. Ook al is deze belasting beperkt in omvang, toch nemen wij de nodige maatregelen om deze ongewenste impact te

verminderen. Om de oorzaken van klimaatsverandering systematisch aan te pakken achten wij het zinvoller om verantwoorde consumptie en productie te stimuleren met onze dienstverlening. Onze inspanningen om deze negatieve impact te beperken passen daarom beter binnen SDG 12 (Verantwoorde consumptie en productie).

Vorig boekjaar zijn we begonnen met het formuleren van doelstellingen en key performance indicators (kpi's) per SDG. Dit boekjaar hebben we besloten om dieper in te gaan op de voor ons meest materiële SDG's en hierbij zichtbaar te maken wat onze bijdrage behelst. De SDG's waar EY de meest significante impact op heeft zijn SDG 4 - Kwaliteitsonderwijs, en SDG 8 - Waardig werk en economische groei.



SDG 4 - Kwaliteitsonderwijs

Iedere dag zetten onze medewerkers zich bij klanten in om complexe problemen op te lossen, advies te geven of controlewerkzaamheden te verrichten. Dit kunnen wij doen omdat onze mensen de kennis en kunde in huis hebben om bij onze klanten waarde toe te voegen. Het vooropstellen van de persoonlijke groei en ontwikkeling van onze medewerkers wordt niet alleen verwacht van EY, maar we zien ook in dat hierop inzetten van grote waarde is voor onze organisatie. Daarom investeren we voortdurend in onze mensen om hen uit te rusten met de vaardigheden die van belang zijn om nu, maar ook in de toekomst waardevol te kunnen zijn voor EY en toekomstige werkgevers. Zo maken we kwaliteitsopleidingen voor iedereen toegankelijk gedurende hun carrière bij EY.

De interne trainingen en de externe opleidingen die we financieren, dragen bij aan het menselijk kapitaal van EY. Afgelopen jaar hebben wij 15,9 miljoen euro geïnvesteerd in onze medewerkers via interne trainingen en externe opleidingen. Dat is 3.600 euro per fte. Intern en extern wordt er gemiddeld 99 uur aan opleiding en ontwikkeling besteed per fte. Voor meer informatie over de verdeling van de trainingsuren per geslacht en functie, zie Leren en ontwikkelen (zie pagina 71).



SDG 8 - Waardig werk en economische groei

Onze missie is *Building a better working world*, wat betekent dat we ons inspannen om het bedrijfsleven, de kapitaalmarkten en de publieke sector beter te laten functioneren en vertrouwen te creëren in markten, waarmee we duurzame en inclusieve groei bevorderen. Door het leveren van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening maken wij de economische meerwaarde hiervan inzichtelijk voor onze stakeholders en overtreffen we hun verwachtingen.

Met ons innovatieprogramma EYnovation™ dragen we bij aan economische groei door het stimuleren van innovatie, werkgelegenheid en ondernemerschap. Dit programma geeft ambitieuze en innovatieve ondernemers laagdrempelig en op abonnementsbasis toegang tot onze diensten, kennis en het wereldwijde EY-netwerk. Ook zijn we ook nauw betrokken bij de acceleratieprogramma's HighTechXL, PortXL, en Yes!Delft (zie EYnovation™ (zie pagina 37)). Innovatie speelt al jarenlang een nadrukkelijke rol in onze dienstverlening en stelt ons in staat klanten van vooruitstrevend advies te voorzien en onze interne processen verder te optimaliseren. Onze stakeholders onderkennen de urgentie van innovatie en dit is ook als materieel thema aangemerkt. Tot slot krijgen onze medewerkers de gelegenheid hun kennis en kunde pro bono bij maatschappelijke organisaties en social startups in te zetten. Dit jaagt niet direct economische activiteit aan, maar draagt wel bij aan waardevol werkgeverschap en zingeving binnen de organisatie. In 2017/2018 werden in totaal 8.518 uren besteed bij dergelijke non-profitorganisaties met een maatschappelijk doel.

Wij hebben onze bijdragen aan deze twee SDG's op targetniveau verder uitgewerkt. Zie hiervoor de tabel in bijlage 6 (zie pagina 226).

4. Operationele resultaten

De kwaliteit van ons werk

Ons doel is om in kwaliteit onovertroffen te zijn. Daar hebben we ook dit jaar hard aan gewerkt. Het kwaliteitsprogramma Step Change to Quality, dat we vorig jaar hebben gelanceerd, levert al zichtbare resultaten op. De hele organisatie van EY Nederland is betrokken bij het programma, maar de focus lag dit jaar op Assurance en in het bijzonder de controlepraktijk.

We hebben bij Assurance extra geïnvesteerd in capaciteit en zijn terughoudender geworden met het aannemen van opdrachten om die capaciteit niet onnodig onder druk te zetten. Controleprocessen zijn aangescherpt en duidelijker gestroomlijnd. Opleidingsprogramma's hebben we uitgebreid. Het Executive Learning Event is uitgebreid naar vijf dagen. We hebben extra modules toegevoegd over fraude en dilemma's en we zijn terug naar de basis met GAM. GAM is een generieke set regels die beschrijft hoe we wereldwijd onze audits uitvoeren. Daarnaast volgen we bij elke audit de regels die lokaal van toepassing zijn. We trainen onze medewerkers in het toepassen van de GAM-auditmethode en houden hun kennis actueel in geval van wijzigingen in GAM.

Het streven naar topkwaliteit is onze motivatie. De afgelopen jaren is de reputatie van de accountancy-sector echter onder druk komen te staan. Ook de kwaliteit van het werk van EY-accountants is ter discussie gesteld en we doen wat nodig is om dat aan te pakken.

Verbeterprogramma's die de accountantssector vanaf 2014 had doorgevoerd, waren volgens AFM onvoldoende. Bovendien vond AFM, en in het voorjaar van 2018 ook de Monitoring Commissie Accountancy, dat de kantoren veranderingen te traag doorvoeren.

We willen volledig voldoen aan de normen in onze beroepsstandaarden en de verwachtingen die de maatschappij, de toezichthouder, onze cliënten en wijzelf als professionals op basis daarvan hebben. Het meerjarige kwaliteitsprogramma Step Change to Quality is ons handvat en dat legt, behalve op de controlekwaliteit in Assurance, ook nadruk op zaken als onafhankelijkheid, leiderschapsontwikkeling en cultuur. We hebben veel tijd en energie gestoken in het presenteren van het programma. De rvb-leden hebben alle vestigingen van EY Nederland bezocht om de plannen toe te lichten en met medewerkers van gedachten te wisselen over de optimale uitvoering.

De vier dimensies van Step Change to Quality

Step Change to Quality omvat vier dimensies: cultuur, de kwaliteit van de beroepsbeoefening, de kwaliteit van de beheersorganisatie en de dialoog met onze stakeholders. We hebben in 2017/2018 vooruitgang geboekt op een groot aantal actiepunten. We bespreken deze hier op hoofdlijnen; meer details staan in het Transparantieverslag 2017/2018 van Ernst & Young Accountants LLP.



Cultuur

We willen een cultuur creëren waarin kwaliteit de absolute prioriteit heeft. We streven naar een organisatie waarin mensen respectvol, integer en loyaal met elkaar en met anderen omgaan, en waarin ze tegelijkertijd de discipline tonen om te werken volgens externe en interne regels en standaarden en elkaar ook duidelijk aanspreken op fouten of verkeerd gedrag. Een cultuur van continu leren. Daarom hebben we dit jaar een grootschalig cultuuronderzoek gehouden. Aan de hand van de resultaten sturen we waar nodig bij en ontwikkelen we prestatie-indicatoren of passen die aan. Zie verder voor de inbedding van onze waarden en cultuur: Global Code of Conduct op pagina 88.

De kwaliteit van de beroepsuitoefening

We streven ernaar onze mensen goed tot hun recht te laten komen. Capaciteit moeten we op de juiste plaats inzetten, teams moeten voldoende menskracht, ervaring en competenties in zich dragen. De werkdruk is hoog. Daarom hebben we het planningsproces voor opdrachten en de allocatie van medewerkers bij aanvragen aangescherpt. Ook gaan we selectiever te werk bij de acceptatie van nieuwe cliënten en opdrachten. Assurance-professionals delen hun praktijkervaringen meer en vaker; voorbeelden van wat wel of niet goed gaat hebben we verwerkt in leermateriaal. Het uitgangspunt is alles in één keer goed, dan is er minder tijd nodig voor reviews. We besteden meer aandacht aan 'learning on the job'. We dragen meer gestructureerd kennis over.

Kwaliteit (beheers)-organisatie

Wekelijks reiken we praktische tips aan en bespreken we actuele thema's, online en per goed getimede nieuwsbrief. De eerste reacties zijn positief; dit initiatief wordt in het EY-netwerk steeds meer overgenomen. Belangrijk is dat we de organisatie nog meer 'lerend' maken: discipline, elkaar aanspreken om kwaliteit te borgen, leren van fouten.



De kwaliteit van de beheersorganisatie

Willen professionals hun werk goed kunnen doen, dan hebben ze sterke ondersteunende afdelingen nodig. Het afgelopen jaar hebben we geïnvesteerd in de ondersteunende functies van Talent, Risk en Compliance.



Leren van onze stakeholders

In het eerste jaar van Step Change to Quality hebben we actiever dan voorheen de dialoog gezocht met onze stakeholders om beter uit te leggen wat het vak van accountant en van belastingadviseur inhoudt. We leren van de meningen en adviezen van stakeholders, en tegelijkertijd kunnen we uitleggen hoe we onze kwaliteit versterken. In diverse gremia nemen we deel aan overleg over bijvoorbeeld wet- en regelgeving, toezicht en kwaliteitsverbeteringen, onder andere met overheidsinstanties. In het maatschappelijke debat schuwen we fundamentele thema's niet, zoals het verschil tussen wat we als professionals behoren te doen en wat de maatschappij van ons verwacht. Meer hierover bij Stakeholderengagement en materialiteit op pagina 31.

Duurzaamheid in onze praktijk

Voor een kennisorganisatie is de directe bijdrage vanuit onze eigen activiteiten aan klimaatverandering beperkt. Toch dagen we onszelf uit duurzamer te werken. We nemen meetbare maatregelen waarmee we de CO₂-uitstoot en afvalstroom verder verkleinen.

Onze milieu-impact wordt vrijwel geheel veroorzaakt door de mobiliteit van medewerkers (woon-werkverkeer en reizen naar vestigingen van cliënten) en het energieverbruik op onze kantoren.

Mobiliteit

Reizen per auto en per vliegtuig

Reizen blijft het grootste aandeel vormen in onze CO₂-emissies. In dit boekjaar is de CO₂-uitstoot als gevolg van reizen verder gedaald. Ten opzichte van vorig jaar is de mobiliteitsgerelateerde uitstoot met -6% gedaald. Voor de reizen per auto is dit voor een deel toe te schrijven aan de nieuwe leaseregeling, als ook aan de toename van het aandeel volledig elektrische auto's in ons wagenpark. Daarnaast is ons medewerkersbestand verder gegroeid (+2%), wat betekent dat de onderliggende resultaten, ergo de effecten van ons mobiliteitsbeleid, goed zichtbaar zijn.

Met ons EY@Work-programma bieden we onze mensen meer flexibiliteit om vanuit huis of op een andere locatie te werken. We proberen medewerkers te stimuleren anders te kijken naar mobiliteit, zowel privé als zakelijk. Op grond hiervan hebben we een concept voor geïntegreerde, slimme en duurzame mobiliteit ontwikkeld. Dat is gebaseerd op drie pijlers: minder, efficiënter en schoner reizen.

Nieuwe leaseregeling

In het afgelopen boekjaar is de nieuwe leaseregeling ingevoerd. De vorige regeling was gebaseerd op oude wet- en regelgeving; bovendien vonden medewerkers die nogal complex. Bij het vormgeven van de nieuwe leaseregeling is ingezet op eenvoud, transparantie en toekomstbestendigheid. In lijn met de oude regeling is nadrukkelijk gekeken naar een zo 'groen' mogelijke leaseregeling, die tegelijkertijd aantrekkelijk is voor de leaserijder. De nieuwe regeling ziet er op hoofdlijnen als volgt uit:

- ▶ De keuze bestaat uit auto's met een energielabel A en B.
- ▶ De groene bonus voor het rijden van een schone auto verdwijnt.

Doordat we het wagenpark voortaan beperken tot leaseauto's met een A- of B-label is de keuze minder groot dan in de oude leaseregeling. A- en B-label leaseauto's hebben ook vaker een lichtere motor. De nieuwe leaseregeling is ingegaan per 1 januari 2018.

Energieverbruik kantoren

In vergelijking met de andere posten laat het energieverbruik van de kantoren de grootste daling in CO₂-emissies zien (-65,6%) ten opzichte van de nulmeting in 2008/2009. Dit is onder meer het gevolg van zowel het terugbrengen als het verduurzamen van de hoeveelheid kantoorruimte en het 'nieuwe werken' vanuit huis of op andere locaties. Dit jaar is de uitstoot als gevolg van energieverbruik overigens wel gestegen met ruim 12%, van 3,1 kt naar bijna 3,5 kt. Het plaatsen en het gebruiken van laadpalen en het toegenomen aantal medewerkers is hiervan de primaire oorzaak.

Papier en afval

De aan papierverbruik en de hoeveelheid afval gerelateerde CO₂-emissies daalde van 491 t CO₂ in het boekjaar

2016/2017 naar 411 t CO₂ in het boekjaar 2017/2018. Dit is een afname van ruim 16%.

Emissies gemeten in tCO ₂	2017/2018	2016/2017	Δ
Reizen per auto	12.118	12.811	-5%
Reizen per vliegtuig	4.466	4.798	-7%
Reizen per trein	34	32	6%
Totaal reizen	16.618	17.641	-6%
Papierverbruik	107	146	-27%
Afval	304	345	-12%
Energieverbruik kantoren	3.463	3.099	12%
Totaal	20.492	21.231	-3%
tCO₂ per fte	4,7	5,0	

Financieel resultaat

Gecombineerde winst-en-verliesrekening (in miljoenen euro's) ¹	2017/2018	Δ	2016/2017 ²
Assurance	340	6,7%	319
Tax	273	2,9%	266
Advisory	127	1,7%	125
Transaction Advisory Services	66	22,2%	54
Omzet dienstverlening	806	5,6%	764
Corporate Business Services	31	2,8%	30
Omzet	837	5,5%	794
Ingekochte diensten	119	17,3%	102
Personeelskosten	364	4,6%	347
Afschrijvingskosten	6	-8,0%	7
Overige bedrijfskosten	190	2,2%	186
Operationele kosten	679	5,8%	642
Bedrijfsresultaat	158	4,2%	152
Financiële baten en lasten	- 3	-24,4%	- 4
Resultaat voor belastingen	155	5,0%	148
Belastingen over het resultaat	0	N/A	0
Resultaat boekjaar	155	4,9%	148
Niet-uitkeerbare posten en rente op kapitaal	- 23	6,9%	- 22
Uitkeerbaar resultaat	132	4,5%	126

1 EY Belastingadviseurs LLP ("EY Tax") heeft een strategische alliantie met HVG Law LLP. In verband met deze strategische alliantie zijn de kerncijfers van HVG Law LLP meegenomen in de kerngetallen van EY Tax. Daar er overigens geen sprake is van 'control' over de activiteiten van HVG Law LLP, zijn de cijfers van HVG Law LLP niet in de (geconsolideerde) jaarrekening opgenomen.

2 De 2016/2017 cijfers zijn aangepast in verband met een organisatorische herschikking. Zie Over dit verslag voor verdere details.

Tevredenstellende en gespreide omzetgroei

De omzet in het boekjaar 2017/18 bedroeg 837 miljoen euro. Dit is een stijging van 43 miljoen euro ofwel 5% ten opzichte van het vorige boekjaar (794 miljoen euro). De omzetgroei uit dienstverlening door onze vier operationele service lines Assurance, Tax, Advisory en TAS bedroeg 5,6%.

Alle vier service lines droegen bij aan deze groei, respectievelijk 21 miljoen euro (Assurance: 6,7%), 7 miljoen euro (Tax: 2,9%), 2 miljoen euro (Advisory: 1,7%) en 12 miljoen euro (TAS: 22,2%).

De dienstverlening door Corporate Business Support bleef met 31 miljoen euro nagenoeg gelijk aan het vorig boekjaar.

Fractionele daling operationele winstmarge

De omzetstijging ging gepaard met een groei van de operationele kosten met 37 miljoen euro (5,8%) tot 679 miljoen euro (vorige boekjaar 642 miljoen euro). Deze groei werd met name veroorzaakt door de inhuur van diensten door buitenlandse EY-firma's en derden die toenam met 17 miljoen euro (17,3%) en door de loonkosten van onze medewerkers die met 17 miljoen euro (4,6%) stegen. Ook dit boekjaar groeide het gemiddeld aantal medewerkers, nu met 2% tot 4.121 fte's, terwijl de gemiddelde loonkostenstijging 2,2% bedroeg. De overige operationele kosten zijn met 4 miljoen euro gestegen (2,2%).

Het bedrijfsresultaat (operationele winst) kwam uit op 158 miljoen euro, een stijging van 6 miljoen euro (4,2%) ten opzichte van het vorige boekjaar, terwijl de operationele winstmarge op 18,9% fractioneel lager was dan het vorige boekjaar ad 19,1%. Gedaalde financieringslasten ter grootte van 3 miljoen euro (-24,4%) resulteerden in een winst van 155 miljoen euro (vorig boekjaar 148 miljoen euro).

Voor uitdeling beschikbaar partnerinkomen

Van 155 miljoen euro aan winst wordt 23 miljoen euro (vorig boekjaar 22 miljoen euro) gereserveerd voor met name de afwikkeling van pensioenrechten van voormalige partners, de leegstandsvoorziening, goodwill acquisities en de rentevergoeding voor het kapitaal. Aldus resteert een bedrag van in totaal 132 miljoen euro (vorig boekjaar 126 miljoen euro) dat beschikbaar is voor uitdeling als partnerinkomen. De uitkering geschiedt aan de B.V.'s van de partners.

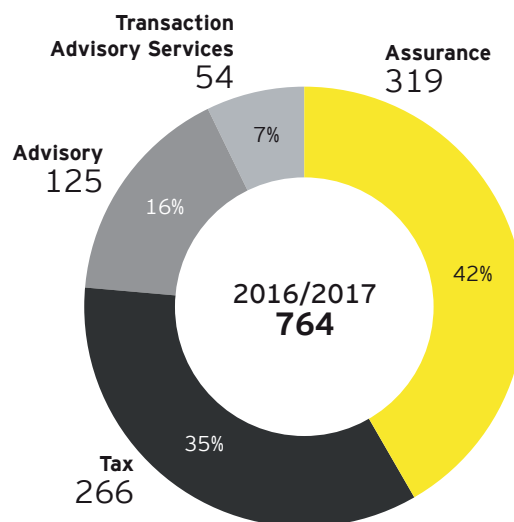
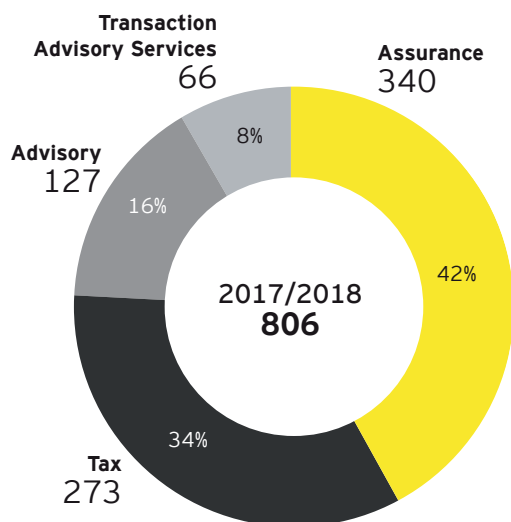
Vooruitzichten boekjaar 2018/2019

De digitale transformatie van onze dienstverlening en de investeringen in nieuwe competenties zal in het komende boekjaar 2018/2019 worden voortgezet. EY is inmiddels een toonaangevende marktpartij op het gebied van cybersecurity en data analytics. Aan het begin van het nieuwe boekjaar 2018/19 versterken wij onze verdere marktpositie door de overname van VODW. Onder de naam EY VODW helpen wij ondernemingen met klantgerichte innovatie en digitale transformatie in sectoren waar marketing, customer experience, technologie en data science een hoge impact hebben op de business. De 'war on talent' zal zich in versterkte mate voortzetten. Het behoud van onze huidige medewerkers en aantrekken van nieuwe medewerkers zijn grote uitdagingen. De focus op kwaliteit blijft eveneens een van onze belangrijkste aandachtspunten. Het Step Change to Quality-programma zal onverminderd worden uitgevoerd met inbegrip van aandacht voor een beheerste bedrijfsvoering.

Voor het boekjaar 2018/2019 verwachten wij een bestendige groei van onze onderneming.

Omzet per service line

(in miljoenen euro's)



5. Onze prestaties als werkgever

Uitdagingen en prioriteiten

EY ziet als werkgever in het huidige tijdsgewricht veel uitdagingen. De schaarste op de arbeidsmarkt is verder toegenomen. Tegelijkertijd veranderen de competenties die wij nodig hebben aanzienlijk door innovatie van het vak en nieuwe technologieën. Ook de verwachtingen van jonge medewerkers zijn anders dan voorheen. Uitgangspunt is en blijft dat EY teams samenstelt die optimale kwaliteit leveren en blijvende waarde creëren voor onze cliënten en voor onze onderneming.

We besteden veel aandacht aan de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en competenties van onze mensen. EY trekt veel jonge mensen direct aan van de universiteit en is een van de grootste werkgevers in de sector. Wanneer medewerkers ons bedrijf verlaten, stromen ze vaak uit naar bepalende functies in het bedrijfsleven. Dat is ook wat we willen: leiders van de toekomst creëren, niet alleen voor EY, maar ook voor de wereld. Hun hele werkende leven zullen zij de 'EY Experience' met zich meenemen en uitdragen.

Prioriteiten

In onze HR-strategie hebben we in 2017/2018 prioriteit gegeven aan:

- ▶ het aantrekken, behouden en ontwikkelen van talent;
- ▶ het introduceren van een nieuw performancemanagementsysteem;
- ▶ het verder uitrollen van de Highest Performing Teams;
- ▶ diversiteit en inclusiviteit.

Betrokken medewerkers

Elke twee jaar wordt de Global People Survey afgenomen, waarin we vragen naar de mening van onze medewerkers. In de tussenliggende jaren, nemen we een kortere People Pulse Survey af, zoals ook in april/mei 2018. Hierin meten we de betrokkenheid van onze medewerkers. Het percentage van de medewerkers van EY Nederland dat zich betrokken voelt bij EY daalde licht, van 77% naar 76%. Bij de scores op de vijftien vragen in het onderzoek zijn er geen scores significant gedaald. Wel zijn er scores gestegen, namelijk die op het inzicht van medewerkers in hoe zij bijdragen aan de overall strategie van EY, op het krijgen van tijdige feedback van managers en op het voeren van betekenisvolle carrièregesprekken.

EY als aantrekkelijke werkgever

EY is voor nieuwsgierige en leergierige toptalenten en ervaren professionals de ideale omgeving om zich te ontwikkelen en carrière te maken. Medewerkers kunnen binnen EY ervaring opdoen in onze brede cliëntenkring van internationale en grote nationale ondernemingen. EY staat voor een open en inspirerende omgeving waarin innovatie kan opbloeien en waar nieuwe ideeën tot wasdom kunnen komen. We stimuleren onze medewerkers om elkaar uit te dagen en hun ideeën te delen. Om uitstekende diensten te kunnen bieden, trachten we de beste mensen aan te trekken, willen we hen inspireren en de juiste middelen verschaffen om te kunnen groeien.

EY biedt als internationaal geïntegreerde organisatie een mondiaal podium. Medewerkers van EY Nederland hebben de mogelijkheid om deel te nemen aan Global Emerging

Markets Mobility (GEM), het Global Exchange Program (GEP) en New Horizons. GEM is een nieuw mobiliteitsprogramma ter ondersteuning van senior managers in opkomende economieën, en GEP is een 18 tot 24 maanden durend uitwisselingsprogramma binnen Assurance and Tax. In het programma New Horizons worden getalenteerde medewerkers uitgenodigd om drie maanden op een EY-locatie in het buitenland inspiratie, ervaring en kennis op te doen. In het boekjaar 2017/2018 waren er negentien New Horizons-uitzendingen: tien inkomende uit onder meer Korea, Duitsland, Saudi-Arabië, Turkije, Japan, Engeland, Spanje en India, en negen uitgaande naar onder andere Zweden, Maleisië, de VS, Singapore en Duitsland. Het aantal uitzendingen neemt toe: in 2017 waren dat er nog zestien en het jaar daarvoor veertien.

Talent aantrekken en behouden

EY Nederland investeert veel tijd en energie in de werving van de grootste talenten. Ondanks de schaarste op de arbeidsmarkt vinden we nog steeds de juiste mensen, met name jonge academici. Ook in 2017/2018 was de instroom voldoende: we hebben 1.066 nieuwe collega's mogen verwelkomen, tegen 1.011 in het voorgaande jaar.

In het afgelopen jaar hebben 956 medewerkers onze organisatie verlaten. Het verloopcijfer komt uit op 21%. Dat is licht hoger dan vorig jaar (18%), maar past in het beeld voor onze sector. Redenen voor vertrek zijn de aantrekkende arbeidsmarkt, het feit dat niet iedereen jarenlang bij dezelfde werkgever wil blijven, en de werkdruk, met name bij Assurance. We nemen maatregelen om de werkdruk te verminderen: we versterken onze teams met nieuwe collega's, zijn selectiever in het kiezen van onze opdrachten, maken heldere afspraken vooraf met cliënten over de oplevering van werkzaamheden en gebruiken ons internationale netwerk om werk structureel uit te besteden en pieken op te vangen.

Aan het eind van het boekjaar had EY Nederland 4.353 medewerkers in dienst, 3% meer dan het jaar ervoor. De gemiddelde leeftijd is 35 jaar (2016/2017: 35). Het aantal partners komt uit op 263, een daling van 1%.

Werving

EY Nederland legt op diverse manieren contact met potentiële nieuwe medewerkers. We richten ons vooral op jonge academici. Behalve mensen uit de 'traditionele' vakgebieden, zoals accounting & control, fiscaal recht en fiscale economie, zoeken we ook steeds meer (ex-)studenten met het STEM-profiel (science, technology, engineering and mathematics). Daar is behoefte aan vanwege onder meer de snel oprukkende digitalisering en data analytics. We laten studenten kennismaken met EY door middel van 'talent pools', nieuwsbrieven, evenementen en online rondleidingen met vlogs van collega's over hun werk bij EY. Tijdens 'in house-dagen' kunnen ze de sfeer proeven en 'ruiken' aan onze manier van werken. We

nodigen hier ook studenten van de TU Delft, de TU Eindhoven en de Universiteit Twente voor uit.

Studenten als doelgroep

Net als in voorgaande jaren hebben we in 2017/2018 'business courses' georganiseerd voor studenten in de laatste fase van hun studie. Dit waren drie driedaagse evenementen voor Assurance, Tax/Law en Advisory/TAS waarin deelnemers aan de hand van een casus de werkwijze van EY leerden kennen. Ook gaven we een masterclass voor indirect-taxspecialisten in spe om in de keukens te kijken van een advieskantoor én van een cliënt. Bij Assurance interesseren we talentvolle bijna-afgestudeerde accountants voor EY door ze onder andere mee op reis te nemen voor masterclasses.

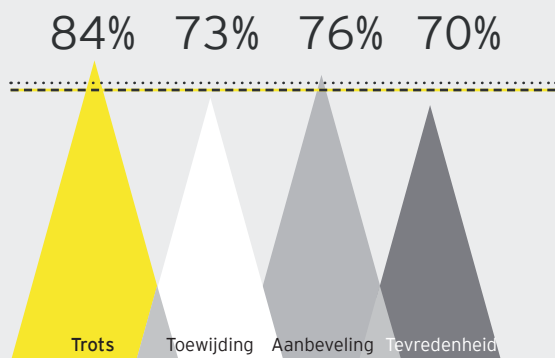
In hun laatste studiejaar kunnen studenten in deeltijd bij ons komen werken. Zo kunnen ze werkervaring opdoen die relevant is voor hun studie. Ook hebben we veel scriptie- en meeloopstagiair(e)s aan boord, dit jaar 411. We zien beide groepen nieuwelingen als een belangrijke pool van talentvolle collega's voor de nabije toekomst. Als het van beide kanten klikt, blijven ze meestal bij ons werken.

In 2017/2018 heeft EY Nederland zowel starters aangenomen als nieuwe medewerkers die al werkervaring hebben opgedaan. Veel van deze ervaren mensen leren we kennen via onze medewerkers.

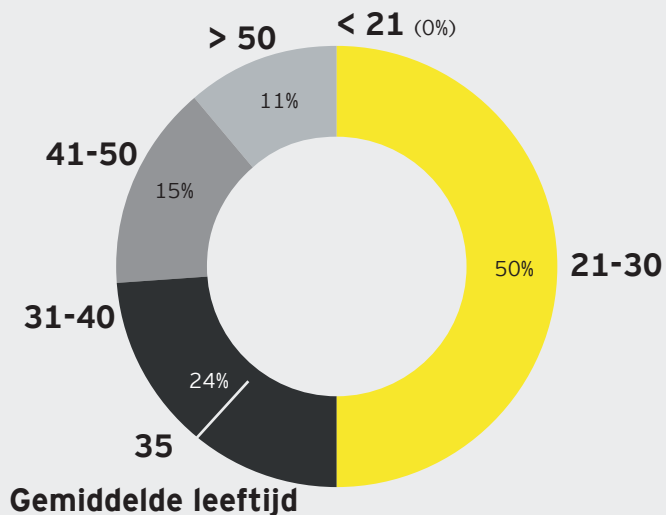
We hebben de indruk dat kandidaten denken dat er binnen EY een formele, serieuze sfeer heerst, terwijl die juist jong, informeel en ambitieus is. Daarom ontwikkelt EY een nieuwe arbeidsmarktcommunicatiestrategie.

People Pulse betrokkenheidsscore

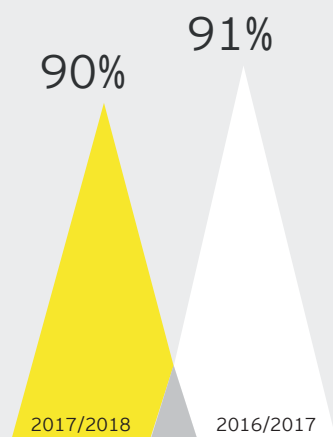
— 2017/2018 76%
 Best in class 78%
 - - - - - 2016/2017 77%



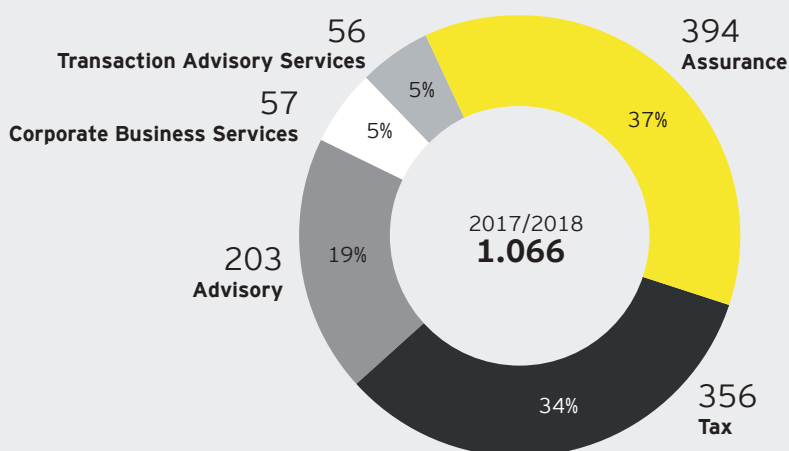
Percentage medewerkers per leeftijdscategorie



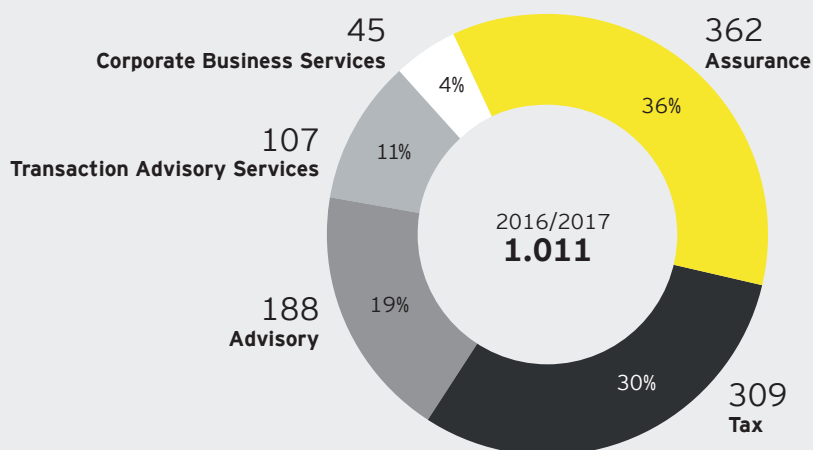
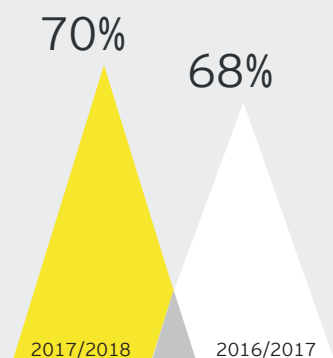
Behoud toptalenten



Nieuwe medewerkers per service line



Werkplek van de toekomst (EY@work) implementatie



Leren en ontwikkelen

Training en opleiding zijn belangrijk voor medewerkers die net bij EY beginnen, maar ook voor mensen die al langere tijd bij ons werken. We zorgen dat iedereen zich kan blijven ontwikkelen.

We stimuleren medewerkers om professionele of leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen. Ten eerste om uitstekende diensten aan onze cliënten te kunnen verlenen, maar ook om te borgen dat we aan de kwaliteitsstandaarden en onafhankelijkheidseisen voldoen. Dit boekjaar hebben we 15,9 miljoen euro geïnvesteerd in training en opleiding. In Nederland gaven we ongeveer 1.800 trainingen. Medewerkers volgden daarnaast internationale trainingen in EMEA-verband. Onze (belasting)adviseurs besteden wekelijks ook een deel van hun tijd aan vaktechnische onderwerpen.

We stimuleren dat medewerkers zich gedurende hun hele loopbaan blijven ontwikkelen. We bieden twee soorten opleiding aan: ontwikkeling van vakkennis en van persoonlijke vaardigheden. Alle client serving senior managers krijgen in hun eerste jaar een assessment om een beeld te krijgen van wat ze willen ontwikkelen in hun huidige rol en wat ze nodig hebben voor hun stap naar de volgende

rol. Zo kunnen we hen de juiste tools aanreiken, zoals een programma gericht op persoonlijk leiderschap of coaching.

Trainingen

Ook in het kader van Step Change to Quality zijn er trainingen georganiseerd. In juni en oktober 2017 waren er sessies voor Highest Performing Teams (HPT). Het streven is dat alle controleteams de HPT-training en herinneringssessies volgen. Ze krijgen extra ondersteuning in de vorm van training in de praktische toepassing van (nieuwe) interne en externe regels en monitoring van de resultaten van de training in de controlepraktijk. Ook krijgen ze coaching en reviews. De trainingsprogramma's voor controleteams hebben we geïntensiveerd. Ook passen we trainingen vaker aan op basis van tussentijdse kwaliteitsbevindingen.

Firm Wide Learning events

In juli en augustus 2017 hebben een kleine 1.150 medewerkers op vrijwillige basis deelgenomen aan het tweeweekse zomerleerprogramma van EY Nederland, de Firm Wide Learning events. De focus ligt hier vooral op 'soft skills': communicatie, presentatie, commerciële vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling. Er is ook nadrukkelijk aandacht voor vitaliteit. Gemiddeld besteedden

LEAD: persoonlijke ontwikkeling centraal

We geven onze medewerkers ruimte zich optimaal te ontwikkelen en uiteenlopende en uitdagende ervaringen op te doen. Daar horen eerlijke feedback en een betekenisvolle dialoog bij. In 2017 hebben we daarvoor het Global performancemanagementsysteem LEAD ingevoerd.

Continue dialoog

LEAD is niet gebaseerd op traditionele beoordelings- of functioneringsgesprekken, maar op een continue dialoog tussen leiders en medewerkers. Dit past in ons programma Step Change to Quality. Vier keer per jaar bespreken de medewerkers hun plannen, activiteiten en ontwikkelingen. Bijzonder aan LEAD is dat er niet alleen aandacht is voor de kwaliteit van het werk, maar vooral voor competentie-

ontwikkeling, het gedrag ten opzichte van het team en de cliënt en het persoonlijk welbevinden. Regelmatige feedback speelt daarin een belangrijke rol. Via een online dashboard kunnen medewerkers op een intuïtieve manier realtime de feedback en hun progressie volgen en vergelijken met die van hun peers.

We denken dat LEAD goed aansluit bij de jonge generatie EY'ers, die meer nadruk leggen op persoonlijke ontwikkeling en de balans tussen werk en privé dan op bijvoorbeeld 'hogerop' komen in de organisatie. Uit ons tweejaarlijkse onderzoek People Pulse blijkt dat LEAD effect heeft, omdat de scores op tijdig ontvangen van feedback van de manager en het voeren van betekenisvolle carrièregesprekken significant zijn toegenomen.

de deelnemers één tot anderhalve dag aan het zomerprogramma. De beoordeling door de deelnemers is

zeer positief. Alle feedback wordt gebruikt om de volgende editie te verbeteren en uit te breiden.

Best presterende teams

Een van onze strategische pijlers is het creëren van Highest Performing Teams (HPT). De nadruk bij deze 'best presterende teams' ligt op de prestaties van een team als geheel.

Basisvoorwaarden voor het slagen van HPT zijn onderling vertrouwen, elkaar durven aanspreken en verantwoordelijkheid nemen. Het team heeft een gedeelde visie en een gezamenlijk doel en bestaat uit mensen die elkaar aanvullen wat betreft kennis en vaardigheden. Om de hoogste kwaliteit in de dienstverlening te bereiken, zoeken we bij de samenstelling van teams naar de optimale mix van meningen, ervaringen en achtergronden.

Better begins with you

In 2015 heeft EY wereldwijd de award 'Better begins with you' in het leven geroepen voor teams of collega's die onze missie *Building a better working world* uitdragen. Er zijn vier categorieën, gekoppeld aan onze strategie: 'Driving exceptional client services', 'Creating exceptional EY experiences', 'Strengthening our communities' en 'Pursuing innovation'. EY Nederland deed voor het eerst mee in de grote regio WEM (West-Europa en Maghreb), en dit jaar (2017) is een Tax-collega van ons kantoor in Zwolle regiowinnaar WEM geworden in de categorie 'Pursuing innovation'. Hij heeft diverse robotic process automation (RPA)-oplossingen ontwikkeld die bijdragen aan de business van EY en van cliënten.

HPT-sessies

Vorig jaar hebben we HPT in de organisatie bekendgemaakt en zijn de eerste HPT-sessies met teams gehouden. Dit jaar hebben we het HPT-gedachtegoed en de trainingen verder ontwikkeld en ingebed in de organisatie. Vanaf de start in 2016 hebben sessies plaatsgevonden met 33 teams bestaande uit in totaal 407 collega's (partners en medewerkers). Binnen alle service lines is aansluiting gezocht bij bestaande events en initiatieven waarin 'teaming' centraal stond. Daarnaast hebben teamleiders zich gemeld die met hun team aan de slag wilden met HPT. Twintig medewerkers met affiniteit voor teamontwikkeling hebben we opgeleid tot HPT-consultants, die de teamsessies begeleiden. Bij elke nieuwe aanvraag krijgt de teamleider een intake om het doel vast te stellen en het programma op maat te maken. Elke HPT-sessie start met de visie en ambitie van het team. Teamleden gaan met elkaar aan de slag met thema's als vertrouwen, conflicthantering, commitment aan het teamresultaat, werkstijlen en het geven en ontvangen van feedback.

Voor komend boekjaar is het de bedoeling dat er sessies worden gehouden met 75 teams waarbij ongeveer 1.000 collega's betrokken zijn.

Diversiteit en inclusiviteit

Diversiteit en inclusiviteit (D&I) is onderdeel van de ambitie in Vision 2020+. De gemengde samenstelling van teams en het management is goed voor cliënten en onszelf: de rijkdom aan achtergronden en karakteristieken van onze mensen draagt bij aan een betere wereld en aan zakelijk succes.

Gevarieerd samengestelde teams leiden tot betere resultaten, omdat er verschillende ideeën bij elkaar komen en mensen elkaar stimuleren tot betere oplossingen. D&I omvat meer dan alleen de man-vrouwverhouding: mensen met een arbeidsbeperking, van verschillende culturen en generaties en met verschillende seksuele geaardheden zijn allen even welkom. Dit past bij de waarden die we naleven, waaronder teaming en respect. We werken toe naar meer diversiteit in alle geledingen van ons bedrijf. D&I is verankerd in onze bedrijfs- en HR-processen en

leidinggevendens leggen hier verantwoording over af. Bij de werving van nieuwe medewerkers is het streven om 50% vrouwen en 50% mannen aan te nemen.

Multiculturele initiatieven

In de Kleurrijke Top 100, een jaarlijkse ranglijst van Nederlanders die bijdragen aan een meer inclusieve en diverse samenleving, staan vijf EY'ers. Hier zijn we trots op. Toch blijft het aandeel medewerkers met een niet-westerse achtergrond binnen ons bedrijf nog achter. Daarom nemen we verschillende initiatieven. In mei 2018 hebben we voor de tweede keer een iftar gefaciliteerd, de maaltijd na zonsondergang tijdens ramadan. Hieraan namen 83 EY'ers deel. En tijdens het zomerleerprogramma hebben we opnieuw de workshop 'Multicultureel vakmanschap' aangeboden.

Kijk op het perspectief van diversiteit

'Voor mijn master Accountancy ben ik in Nederland komen wonen en toen ben ik gaan vloggen, vooral voor mijn familie op Curaçao. En nu ik sinds september 2017 bij EY werk, vlog ik ook over mijn werk. Het is leuk om te vertellen hoe afwisselend mijn baan is. Inmiddels kijken bijna 1000 YouTube-abonnees over de hele wereld mee en dat aantal groeit elke dag. Ik wil een voorbeeld zijn en graag laten zien dat leeftijd, geslacht of etnische achtergrond niet uitmaakt om vooruit te komen in het leven. Ik heb in Bosnië gewoond en heb mijn bachelor in de VS gedaan, waar ik ook stage heb gelopen, en het is leuk dat ik daardoor in mijn team vaak net een ander perspectief meeneem. Veel mensen hebben echt iets aan mijn vlogs, bijvoorbeeld die waarin ik mijn ervaringen met solliciteren deelde. Ik krijg positieve reacties, dat geeft veel voldoening.' - Bekijk hier de vlogs van Damaris Sweet

Damaris Sweet, accountant





LGBT+’ers

LGBT+’ers binnen EY hebben meer gezicht gekregen met de oprichting van Unity NL, een netwerkgemeenschap binnen EY voor LGBT+-professionals en hun medestanders. EY Nederland is al enkele jaren lid van de stichting Workplace Pride, een platform dat zich inzet voor meer LGBT+-inclusiviteit. Voorafgaand aan de Pride Amsterdam hebben we een netwerkbijeenkomst gehouden en in maart 2018 heeft EY samen met Workplace Pride een lezing over LGBT+-inclusiviteit georganiseerd.

Gender-gelijkheid

Ook dit boekjaar hebben we in bijeenkomsten de aandacht gevestigd op loopbaanperspectieven voor vrouwen en op gender-gelijkheid. In juni was er het evenement Engaging Men, waarin vrouwen en mannen de dialoog aangingen over het benutten van de kwaliteiten en tegenstellingen in behoeften en waarden van mannen en vrouwen. Verder hebben we opnieuw de training ‘Female leadership’ aangeboden aan vrouwelijke ‘high potentials’. Ook op het gebied van sociale duurzaamheid implementeert EY programma’s, zoals Women in Financial Services. Het interne netwerk EverYwoman zorgt ervoor dat we het gesprek blijven voeren over gender-gelijkheid. In februari 2018 was er het Female Career Event, gericht op vrouwelijke studenten.

Disability

We hebben meer aandacht besteed aan mensen met afstand tot de arbeidsmarkt dan in voorgaande jaren. Zo hebben we zes mensen een werkervaringsplaats kunnen aanbieden, van wie vijf mensen een baan bij EY hebben gekregen. EY is aangesloten bij De Normaalste Zaak, een netwerk van mkb-ondernemers en grote werkgevers dat bouwt aan een inclusieve arbeidsmarkt. Verder is EY sponsor van Emma at Work, een organisatie die jongeren met een chronische fysieke aandoening ondersteunt naar een zelfstandige toekomst. In november 2017 ging binnen Cybersecurity de proeftuin ‘Mensen met autisme aan de slag’ van start, in samenwerking met het rijk en ITvitae. Met dit initiatief helpen we mensen met autisme die door ITvitae zijn opgeleid tot IT-specialist aan een werkervaringsplaats en spannen we ons in om hen aan een baan te helpen.

Medezeggenschap

Het overleg van de Ondernemingsraad (OR) met de werkgever was het afgelopen fiscaal jaar constructief en verliep in goede harmonie.

De OR heeft gedurende het boekjaar zevenmaal een formele algemene overlegvergadering gehad. Daarnaast is er veelvuldig overleg gevoerd met de werkgever over specifieke onderwerpen zoals pensioen, arbeidsvoorwaarden in brede zin, mobiliteit, financiën, privacy en arbowetgeving. Behalve met vertegenwoordigers van werkgeverszijde treedt de OR ook in contact met leden van de raad van commissarissen en met specifieke functionarissen als de Privacy Officer, de CFO en de bedrijfspsycholoog/vertrouwenspersoon.

Onderwerpen

De belangrijkste dossiers die de OR het afgelopen boekjaar heeft behandeld gingen over:

- ▶ de nieuwe pensioenregeling die op 1 juli 2018 is ingegaan;
- ▶ kwaliteit en cultuurverandering;
- ▶ vermindering van de werkdruk;
- ▶ de invoering van het LEAD-beoordelingssysteem en de koppeling met het beloningssysteem;
- ▶ het beleidsplan voor arbeidsomstandigheden;
- ▶ het nieuwe Handboek Personeel;
- ▶ advies bij en evaluaties van overnames.

Via de gemiddeld tweemaandelijks gepubliceerde 'Berichten van de Ondernemingsraad' wordt collega's zo veel mogelijk inzicht gegeven in de onderwerpen die spelen.

Kwaliteit

Ook de OR onderkent dat kwaliteit de basis is van ons beroep. De OR ondersteunt daarom het door de werkgever in 2017 in gang gezette programma Step Change to Quality. De OR heeft in diverse bijeenkomsten gesproken met degenen die van werkgeverszijde direct betrokken zijn bij dit programma en heeft zijn reacties gegeven. Deze hadden vooral betrekking op onderwerpen als werkdruk, arbeidsvreugde, werkomstandigheden, personeelsopbouw en het beloningsbeleid.

6. Governance

Corporate governance

De hoofdlijnen van ons governancemodel lichten we hier toe. Voor een gedetailleerd overzicht van de structuur, organisatie, management, kwaliteitsbeheersysteem en prestaties van Ernst & Young Accountants LLP verwijzen we naar het apart te publiceren Transparantieverslag 2017/2018.

Raad van bestuur

De raad van bestuur (rvb) van Ernst & Young Nederland LLP (EY Nederland) is verantwoordelijk voor het beleid en de reputatie van EY in Nederland. Het coördinerend leiderschap van de rvb is gericht op optimalisatie en uitvoering van de gezamenlijke koers van de onderneming en het stimuleren van de gemeenschappelijke prestaties van de service lines en samenwerking. Leden van de rvb ontvangen een vaste beloning.

De rvb van EY Nederland wordt benoemd door Ernst & Young Europe LLP op basis van een bindende voordracht van de raad van commissarissen van EY Nederland. In het boekjaar 2017/2018 bestond de rvb uit Coen Boogaart (voorzitter, Country Managing Partner), Jeroen Davidson (vicevoorzitter, voorzitter van Ernst & Young Belastingadviseurs LLP) en Rob Lelieveld (voorzitter van Ernst & Young Accountants LLP). Deze leden van de rvb zijn benoemd voor onbepaalde tijd. Per 1 februari 2018 zijn daarnaast benoemd Mirjam Sijmons (Transformatie en Talent) en Nico Pul (Quality), beiden voor een periode van drie jaar.

Personalia raad van bestuur



Drs. Coen (C.B.) Boogaart RA (1960)

Voorzitter sinds 1 juli 2016

Coen is sinds 1 oktober 1985 verbonden aan EY en is sinds 1994 partner. Gedurende de afgelopen ruim 30 jaar heeft hij gewerkt voor tal van (multi)nationale cliënten. Daarnaast heeft hij in zijn carrière ruime bestuurlijke ervaring opgedaan, zowel in de nationale en internationale organisatie van EY als in brancheorganisaties. Coen studeerde bedrijfseconomie aan de Universiteit Groningen en is registeraccountant en U.S. Certified Public Accountant. Tevens heeft hij het Advanced Management Program gevolgd aan Harvard en het International Directors Program aan INSEAD.

Binnen de rvb is hij verantwoordelijk voor de aandachtsgebieden Communication, Finance, Markets, Alignment Global Operations, IT and Procurement en Executive Management. Hij is tevens lid van het bestuur van de EY-regio WEM.

Voormalige posities en activiteiten

- ▶ Voorzitter van de Global Governance Council, het hoogste governance-orgaan binnen de internationale organisatie van EY
- ▶ Voorzitter van het bestuur van de accountantspraktijk van EY in Nederland en voorzitter van EY's Assurance Global Banking en Capital Markets-praktijk
- ▶ Diverse bestuurlijke posities bij de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA)



Mr. Jeroen (J.L.) Davidson (1963)

Vicevoorzitter en lid sinds 1 juli 2013

Jeroen is sinds 1990 verbonden aan EY, sinds 2000 als partner. Tijdens zijn loopbaan als belastingadviseur heeft hij een groot aantal functies vervuld in binnen- en buitenland. Jeroen studeerde fiscaal recht aan de Universiteit van Amsterdam. Nadien heeft hij diverse executive programma's gevolgd, onder andere aan de Kellogg School of Management.

Als lid van de rvb is Jeroen verantwoordelijk voor de aandachtsgebieden Tax en Legal. Daarnaast is hij voorzitter van het bestuur van Ernst & Young Belastingadviseurs LLP, en daarmee verantwoordelijk voor de strategische alliantie met HVG Law LLP, alsmede Managing Partner Tax binnen de regio WEM. Ook heeft hij zitting in de besturen van een aantal goededoelenorganisaties.

Voormalige posities en activiteiten

- ▶ Managing Partner Tax EY BeNe
- ▶ Financial Services Tax Leader in Nederland
- ▶ Tax Market Segment Leader voor de Banking & Capital market in diverse Europese landen
- ▶ Verantwoordelijk voor het opzetten van de Nederlandse Tax-desk van EY in Milaan
- ▶ Belastingadviseur binnen de fiscale internationale praktijk in Amsterdam



Rob (R.J.W.) Lelieveld RA (1962)

Lid sinds 2 mei 2017

Rob is sinds 1980 verbonden aan EY en is in 1996 tot partner benoemd. Hij is al 38 jaar werkzaam als accountant voor cliënten in diverse sectoren waaronder tal van internationale organisaties. Gedurende zijn loopbaan heeft hij uitgebreide ervaring opgedaan als bestuurder. Rob is registeraccountant en heeft executive programma's gevolgd aan de Kellogg School of Management en Harvard University. Tevens heeft hij het INSEAD International Director Program in Fontainebleau afgerond.

Rob is Assurance leader en is voorzitter van het bestuur van Ernst & Young Accountants LLP. Hij is tevens lid van de NBA Stuurgroep Publiek Belang en lid van de raad van toezicht van het Mauritshuis.

Voormalige posities en activiteiten

- ▶ Managing Partner Financial Services-praktijk in Nederland
- ▶ Lid van het Leadership team van EMEIA Financial Services
- ▶ Voorzitter van EMEIA Financial Services assurance partner promotiecommissie
- ▶ Lid van EMEIA Financial Service partnerforum
- ▶ HR-verantwoordelijke binnen het regiobestuur Holland-Midden



Nico (N.M.) Pul (1964)

Lid sinds 1 februari 2018

Nico is toegetreden tot de raad van bestuur in de rol van Quality Leader met als primaire focus de kwaliteits- en veranderagenda binnen de accountantspraktijk. Hij is sinds mei 2017 lid van het bestuur van Ernst & Young Accountants LLP en sinds 1988 verbonden aan EY, waar hij in 2001 is benoemd als partner.

Als lid van de rvb is hij verantwoordelijk voor de aandachtsgebieden Quality, Risk Management en Compliance.

Nico was actief als controlerend accountant voor financiële instellingen en pensioenfondsen en vervulde verschillende rollen in onze organisatie als Compliance Officer Assurance Nederland en Professional Practice Director EMEA FSO Assurance. Hij was lid van diverse managementteams. Momenteel is Nico bestuurder van de Foundation for Auditing Research en lid van het Curatorium Accountantsopleiding Vrije Universiteit.

Voormalige posities en activiteiten

- ▶ Vicevoorzitter Sectorcommissie Verzekeringsmaatschappijen en Pensioenfondsen binnen de NBA
- ▶ Voorzitter van Stichting Pensioenfonds Ernst & Young



Mirjam (M.) Sijmons (1960)

Lid sinds 1 februari 2018

Mirjam is begin 2018 in dienst getreden van EY Nederland. Binnen de rvb is ze verantwoordelijk voor de aandachtsgebieden Brand en Marketing, Talent, Business Development en Facilities.

Mirjam deed uitgebreide ervaring op in uitvoerende en toezichthoudende functies.

Voormalige posities en activiteiten

- ▶ CEO Arboned
- ▶ Lid hoofddirectie ANWB
- ▶ CEO Content
- ▶ Commissaris Eneco Groep
- ▶ Commissaris Universiteit Leiden
- ▶ Commissaris Marente

Operating Committee

Ter versterking van de governance heeft EY Nederland in fiscaal jaar 2016/2017 een aantal veranderingen doorgevoerd, waaronder het instellen van een Operating Committee. Deze commissie ondersteunt de rvb bij het besturen van de onderneming. De leden rapporteren aan de rvb.

Behalve de leden van de rvb hebben zitting in het Operating Committee:

- ▶ Guill van den Boom - Advisory
- ▶ André ten Damme - FSO
- ▶ Barend van Doorn - Advisory
- ▶ Toby Ellson - Brand, Marketing & Communications
- ▶ Nicole Evers - General Counsel/Legal
- ▶ Bert Hilverda - Risk en Independence
- ▶ Erik Kamphuis - CFO, Finance en Operations
- ▶ Stephan Lauers - TAS
- ▶ Felicie Stratenus - Talent
- ▶ André Wijnsma - Markets

Bestuurssecretaris: Henny Pruppers.

Prestaties en bezoldiging partners

Het Global Partner Performance Management (GPPM), een beoordelingsproces dat wereldwijd van toepassing is op alle partners en bestuurders van de bij EY aangesloten lidfirma's, vormt de kern van ons bezoldigingsbeleid.

De hoogte van de beloning wordt vastgesteld aan de hand van specifieke criteria, waaronder kwaliteit en risicomanagement. We kijken daarbij zowel naar de acties die zijn genomen als het resultaat daarvan. Daardoor is het een continu proces van het stellen van doelen, planning van persoonlijke ontwikkeling, beoordeling, erkenning en beloning.

De bezoldigingscriteria houden rekening met de marktwaarde van vaardigheden en rollen. Ze zijn erop gericht om medewerkers aan te trekken en te behouden.

Partners worden jaarlijks beoordeeld op wereldwijd geldende kwalitatieve doelstellingen ten aanzien van kwaliteit en effectief risicomanagement, betrokkenheid van en samenwerking door medewerkers en voortreffelijke

dienstverlening. Daarnaast gelden kwantitatieve maatstaven: omzet, verkopen gerealiseerd/in de pijplijn en marge. In de GPPM EMEIA Quality Measurement Tool wordt informatie over kwaliteit vastgelegd. We drukken de beoordeling uit op een driepuntsschaal: beneden verwachting, voldoet aan verwachting, of boven verwachting. De overkoepelende beoordelingsschaal loopt van 1 (laagst) tot 5 (hoogst). Deze score wordt begrensd als de beoordeling op één of meer van de drie kwalitatieve doelstellingen (effectief risicomanagement, betrokkenheid van en samenwerking door medewerkers en uitstekende dienstverlening) 'beneden verwachting' is. Dit betekent dat de score dan maximaal 3 zal zijn. Er kan ook worden overwogen een score van 2 toe te kennen, afhankelijk van de omstandigheden. In het kader van het programma Step Change to Quality zal bij de beoordeling en beloning van de partners nog meer nadruk komen te liggen op de kwaliteit van de dienstverlening.

We hebben specifieke maatstaven ontwikkeld voor de kwaliteitsbeoordeling van (onder meer):

- ▶ uitstekende vakkennis en kunde;
- ▶ naleving van de EY-waarden in gedrag en houding;

- ▶ aantoonbare kennis van en leiderschap op het gebied van kwaliteit en risicomanagement;
- ▶ naleving van beleid en procedures;
- ▶ naleving van wet- en regelgeving en beroepsmatige voorschriften;
- ▶ de bijdrage aan de bescherming en versterking van het EY-merk.

Als een partner niet voldoet aan de kwaliteitsstandaarden worden maatregelen getroffen. Deze kunnen onder meer betreffen: aanpassing van de bezoldiging, aanvullende training, extra toezicht of overplaatsing. Bij het uitblijven van verbetering en in ernstige gevallen kan worden besloten de relatie met de partner te verbreken.

De score op de vijf puntsschaal en de inschatting in de zogenoemde familie bepaalt de hoogte van de beloning van partners. Van de winst is 98% beschikbaar voor de vaste vergoedingen aan de partners, 2% is beschikbaar voor het toekennen van een bonus. In lijn met ons behoudende

bonusbeleid komt maximaal 10% van het aantal partners in aanmerking voor een prestatiegerelateerde vergoeding. Factoren die bepalend zijn voor het toekennen van zo'n vergoeding zijn ondernemerschap, de kwaliteit van dienstverlening en betrokkenheid van en samenwerking door medewerkers. Daarnaast is op de terreinen kwaliteit en medewerkers een beoordeling van minimaal 'voldoet aan verwachting' vereist.

Het Transparantieverslag 2017/2018 bevat meer gedetailleerde informatie over het bezoldigingsbeleid van Ernst & Young Accountants LLP in Nederland. Betaling van de salarissen van de leden van de raad van bestuur van Ernst & Young Nederland LLP vindt plaats via hun eigen B.V.'s. Nadere informatie daarover is opgenomen in de jaarrekening 2017/2018 van Ernst & Young Nederland LLP.

Voor meer details over de beloning van de rvb- en rvc-leden zie de jaarrekening, toelichting 25.4.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen van EY Nederland is op 1 juli 2015 begonnen met zijn toezichthoudende functie. In de periode 2017/2018 bestond de raad uit vier externe onafhankelijke leden en één niet-onafhankelijk

lid uit EY's interne organisatie. Commissarissen worden aangesteld voor een periode van vier jaar met de mogelijkheid tot herbenoeming voor een tweede en laatste termijn.

Naam	Lid sinds
Pauline van der Meer Mohr (voorzitter)	01-07-2015
Steven van Eijck (vicevoorzitter)	01-07-2015
Monique Maarsen	01-07-2015
Jean-Yves Jégourel	01-07-2015
Tanja Nagel	01-09-2017

Per 30 juni 2018 is de benoemingstermijn van Jean-Yves afgelopen.

Onafhankelijk lid	Man/vrouw	Nationaliteit
Ja	Vrouw	NL
Ja	Man	NL
Ja	Vrouw	NL
Nee	Man	FR
Ja	Vrouw	NL

Onze onderneming binnen het EY-netwerk

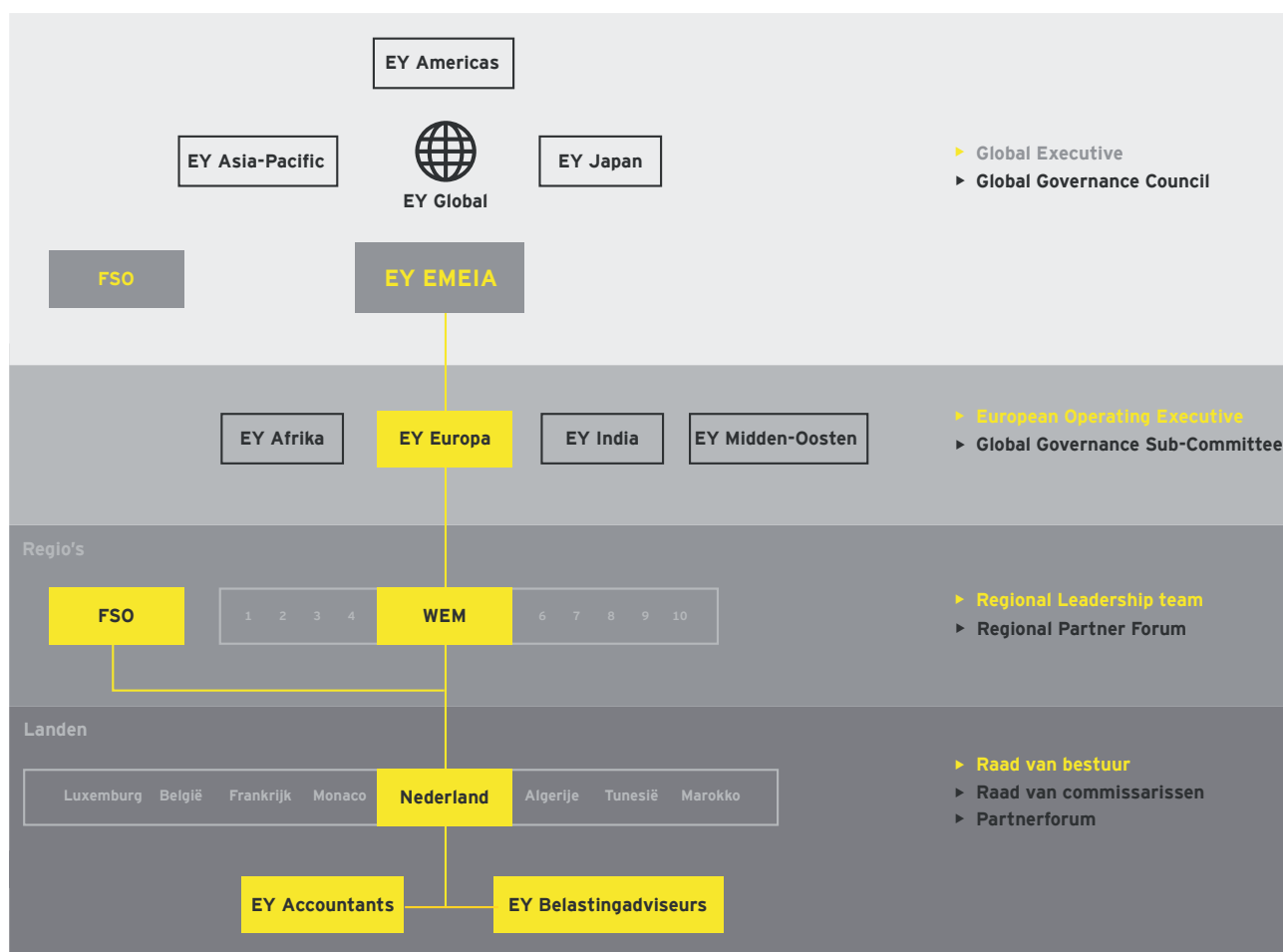
EY is een wereldwijd opererende netwerkorganisatie met een gemeenschappelijke benadering - we zijn geen verzameling van nationale praktijken. Elke lidfirma is wel een zelfstandige juridische entiteit.

EY werkt vanuit een structuur met een Global Executive en lokale lidfirma's die per regio zijn geclusterd. De Global Executive is verantwoordelijk voor mondiaal leiderschap en governance en houdt toezicht op de wereldwijde strategie van EY, het merk, de investeringen en de prioriteiten.

De Global Executive stuurt vier geografische gebieden aan die in totaal 26 regio's omvatten waarin de EY-activiteiten van landengroepen zijn ondergebracht:

- ▶ Noord-, Midden- en Zuid-Amerika
- ▶ Azië-Pacific
- ▶ Japan
- ▶ EMEA (Europa, Midden-Oosten, India en Afrika)

EY heeft gekozen voor deze gestroomlijnde structuur om goed te kunnen inspelen op de globalisering, snel te kunnen beslissen en overal onze strategie te kunnen uitvoeren. Landen en bedrijven over de hele wereld zijn met elkaar verbonden via kennis, technologie, handel en investeringen. Cliënten kunnen dankzij EY's fijnmazige structuur rekenen



op geïntegreerde, grensoverschrijdende dienstverlening van een consistent hoge kwaliteit, waar ook ter wereld.

Het hoofdkantoor van EY Global is gevestigd in Londen. Wereldwijd telt EY ongeveer 250.000 medewerkers, verspreid over meer dan 150 landen.

EMEIA

Ernst & Young (EMEIA) Limited (EMEIA Limited), een Britse company limited by guarantee, is een coördinerende entiteit voor de bij EY Global aangesloten entiteiten in het gebied EMEIA. EMEIA Limited faciliteert de coördinatie van en samenwerking tussen deze aangesloten entiteiten maar heeft er geen zeggenschap over. EMEIA Limited is een bij EY Global aangesloten entiteit die zelf geen operationele activiteiten verricht en geen professionele diensten aanbiedt.

West-Europa en Maghreb (WEM)

EY Nederland valt in het gebied EMEIA en maakt daarbinnen deel uit van zowel de regio WEM als de regio FSO EMEIA. WEM staat voor West-Europa en Maghreb. Deze regio is ontstaan door het samenvoegen van de regio's FraMaLux (Algerije, Frankrijk, Luxemburg, Monaco, Marokko, Tunesië) en BeNe (België, Nederland) en is operationeel sinds 1 juli 2017. De activiteiten in WEM worden gecoördineerd door het Regional Leadership team.

EY Europe

Ernst & Young Europe LLP (EY Europe) is een Britse limited liability partnership. De partners van de bij EY Global aangesloten lidfirma's in Europa zijn eigenaar van EY Europe. EY Europe is als accountantsorganisatie geregistreerd bij het Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW), maar voert geen accountantscontroles uit en levert ook geen andere professionele diensten. EY Europe is een zowel bij EY Global als EMEIA Limited aangesloten lidfirma.

Regional Partner Forum (RPF)

Het Regional Partner Forum (RPF) is een adviesorgaan. De leden van het RPF komen regelmatig samen om strategische en operationele kwesties te bespreken. Het RPF is adviseur en klankbord van het Regional Leadership Team en levert daarnaast input aan de Global Governance Council, het voornaamste toezichthoudende orgaan van EY Global.

Europe Operating Executive

De Europe Operating Executive (EOE) is het bestuur van EY Europe en is verantwoordelijk voor het management en het uitvoeren van de strategie van EY Europe. De EOE bestaat uit de Europe Managing Partner, de Accounts, Talent en Risk Management leiders, de leiders van de service lines Assurance, Advisory, Transaction Advisory Services en Tax en alle EMEIA Regional Managing Partners.

Europe Governance Sub-Committee

Het Europe Governance Sub-Committee van EY Europe bestaat uit één of twee vertegenwoordigers uit elke regio in Europa. Deze commissie adviseert de EOE inzake onder meer beleid en strategieën. Goedkeuring van deze commissie is vereist voor een aantal belangrijke zaken zoals de benoeming van de Europe Managing Partner, de financiële verslagen van EY Europe en transacties van materieel belang.

Meer over EY Global vindt u in de bijlage EY Global (zie pagina 222).

EY-entiteiten in Nederland

In Nederland zijn er verschillende EY-entiteiten te onderscheiden.

Ernst & Young Accountants LLP (met de service lines Assurance, Advisory en Transaction Advisory Services) en Ernst & Young Belastingadviseurs LLP (met de service line Tax) zijn twee van de EY-entiteiten in Nederland. Beide zijn eigendom van de beroepsvennootschappen van de partners ('members') uit de betreffende service lines van EY in Nederland. De members van Ernst & Young Accountants LLP en Ernst & Young Belastingadviseurs LLP zijn tevens members van EY Nederland.

Ernst & Young Accountants LLP heeft een vergunning van de Nederlandse Autoriteit Financiële Markten om wettelijke controles uit te voeren, inclusief wettelijke controles van organisaties van openbaar belang.

EY Nederland coördineert en faciliteert de activiteiten van EY in Nederland, maar verleent zelf geen diensten aan cliënten.

EY opereert in Nederland vanuit 15 kantoren. Meer informatie over de entiteiten die tot EY in Nederland behoren vindt u in Over dit verslag (zie pagina 213).



7. Interne beheersing

Kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement is een essentieel onderdeel van ons werk. We nemen veel maatregelen om kwaliteit vooraf te borgen en te bewaken. Zo selecteren we goede professionals, geven we hen een gedegen opleiding en houden we toezicht op de kwaliteit van onze dienstverlening door middel van onderzoeken - zowel tijdens de uitvoering van onze diensten als daarna.

De interne review die we uitvoeren terwijl we bezig zijn met opdrachten beoogt de kwaliteit van de feitelijke dienstverlening te borgen en resulteert tegelijk in 'training on the job'.

Het kwaliteitsmanagementsysteem dat van toepassing is op de assurance-praktijk lichten we meer in detail toe in het Transparantieverlag 2017/2018, dat Ernst & Young Accountants LLP uitgeeft.

EY monitort de kwaliteit, onafhankelijkheid en integriteit van de organisatie. We hebben waarborgen ingesteld in de vorm van governance-regels, gedragscodes en kwaliteits- en controlemaatregelen. De belangrijkste aspecten bespreken we in dit verslag.

Kwaliteitsmetingen

In elke service line hanteren we controles waarmee we vaststellen of het kwaliteitsbeleid en de bijbehorende procedures in de dagelijkse praktijk worden nageleefd.

Klantacceptatie

Als onderdeel van ons programma Step Change to Quality hebben we het afgelopen jaar met prioriteit scherper gekeken naar onze processen voor cliënt- en opdrachtaanvaarding om risico's nog beter te identificeren en af te wegen. Hiervan zijn ook risico's op (mogelijke) belangenverstrengeling, sanctiewetgeving en witwassen en terrorismefinanciering onderdeel.

Een complexe en snel veranderende omgeving vraagt om duidelijke keuzes bij de selectie van onze cliënten. Uiteindelijk willen we marktaandeel winnen in die segmenten waarin we ons duidelijk kunnen onderscheiden met één of meer van onze service lines.

Onafhankelijkheid

Onafhankelijkheid is voor ons een kostbaar goed. Overtreding van externe of interne onafhankelijkheidsregels kan leiden tot belangenconflicten en tot reputatieschade. Daarom beoordelen we voortdurend of onze diensten- en klantenportefeuille voldoen aan de geldende wet- en regelgeving en aan de professionele standaarden. We onthouden ons van het leveren van diensten als dit zou leiden tot overtreding van de onafhankelijkheidsregels.

Invalshoeken

De zorg om onafhankelijkheid heeft verschillende aandachtsgebieden. We monitoren onder meer de financiële relaties van onze eigen (dochter)ondernemingen, van onze partners en medewerkers, en van degenen die financieel afhankelijk van hen zijn. Daarnaast monitoren we zakelijke relaties en arbeidsrelaties. We waken ervoor dat we geen diensten aan controlecliënten leveren die niet zijn toegestaan en vragen toestemming voor het leveren van bepaalde diensten aan de auditcommissie van een cliënt wanneer dat verplicht is.

Procedures

EY kent wereldwijd procedures en programma's waarmee we borgen dat de EY-kantoren en hun medewerkers zich houden aan de onafhankelijkheidseisen. In aanvulling daarop dienen alle partners en Associate Partners Assurance met tekeningsbevoegdheid hierover per kwartaal te verklaren dat ze de geldende onafhankelijkheidsregels hebben nageleefd. Alle andere medewerkers doen dit jaarlijks. De rvb van EY Nederland geeft jaarlijks aan het EMEIA-leiderschap een bevestiging af dat de vereisten van de Global Independence Policy zijn nageleefd. Eventuele overtredingen worden dan ook gerapporteerd.

EY Global Internal Audit (GIA) toetst door middel van checks en bezoeken of EY-kantoren zich houden aan geldende monitoringsprogramma's en overige beheersmaatregelen die ze dienen uit te voeren. Er zijn interne en externe toezichthouders, zoals de 'Wta toezichthouder' (in de sector de Compliance Officer genoemd), de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en de Public Company Accounting Oversight

Board (PCAOB), die periodiek (risicogericht) onderzoeken of onze processen in opzet en bestaan aan de eisen voldoen.

Doorgevoerde verbetermaatregelen

De Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en de EU-regels verbieden ons wettelijke controles uit te voeren bij Organisaties van Openbaar Belang (OOB's) waar we ook andere diensten aan leveren. In Nederland geldt een strenger regime in vergelijking tot de andere EU-landen. We hebben de afgelopen jaren strikte maatregelen genomen om levering van ontoelaatbare (advies)diensten te voorkomen. Dit zijn verbeteringen in het systeem dat we hanteren voor het accepteren van opdrachten, waaronder een door het systeem afgedwongen beoordeling door de verantwoordelijke externe accountant die zijn goedkeuring moet geven. Ook hebben we het monitoringproces op (advies)diensten aangepast zodat eventuele overtredingen tijdig worden signaleerd.

Elk jaar checken we met ons Personal Independence Compliance Testing (PICT) of partners en professionals die de functie van manager bekleden of hoger, voldoen aan de regels voor persoonlijke onafhankelijkheid. Tijdens de laatste PICT-cyclus zijn 50 partners en 172 professionals hierop getest. Er werden vier overtredingen van de onafhankelijkheidsregelgeving geconstateerd (vorig jaar waren dat er drie). Het aantal administratieve overtredingen, zoals het te laat verwerken van aankoop van beleggingen, is gestegen. Dit is onder meer toe te schrijven aan de grotere diepgang van onze testwerkzaamheden, waarbij nu mede gebruik wordt gemaakt van externe informatie die wordt verkregen via 'mijnpensioenoverzicht.nl'. De stijging laat zien dat de implementatie van het herstelplan, dat onder andere is gericht op meer training en communicatie over het belang van de naleving van wet- en regelgeving, nog niet het gewenste resultaat heeft. We blijven ons ervoor inzetten dit aantal te verminderen.

Borgen van onafhankelijkheid

Om te borgen dat we in Nederland voldoen aan het hier geldende onafhankelijkheidsbeleid, gebruiken we EY's wereldwijd ontwikkelde middelen, die waar nodig zijn aangepast aan de Nederlandse eisen en processen. We geven hier een kort overzicht, meer details staan in het Transparantieverslag 2017/2018 van Ernst & Young Accountants LLP dat op 31 oktober 2018 wordt gepubliceerd.

EY Global Independence Policy

Aan de basis staat de EY Global Independence Policy (GIP), die onze vereisten voor onafhankelijkheid voor EY- kantoren, professionals en ander personeel bevat. Dit robuuste beleid is opgesteld op basis van de IESBA Code of Ethics en aangevuld met strengere Amerikaanse regelgeving (SEC). In aanvulling op de GIP is lokaal beleid uitgewerkt, gebaseerd op de nog striktere Nederlandse ViO-regels (Auditor Independence Regulations).

Global Monitoring System

Onze medewerkers moeten hun financiële belangen en die van hun directe familieleden en van andere betrokkenen die financieel van hen afhankelijk zijn registreren in het Global Monitoring System (GMS). Ook biedt GSM de mogelijkheid om vooraf te verifiëren of het aankopen en aanhouden van een financieel belang is toegestaan. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om voorafgaand aan de inzet bij een cliënt na te gaan of inzet is toegestaan op basis van de financiële belangen die een medewerker heeft. Partners mogen niet beleggen in ondernemingen die auditcliënt zijn van EY. Voor andere medewerkers gelden beperkingen die afhankelijk zijn van hun werkzaamheden of functie. Als een medewerker werkt voor een cliënt waarvoor diezelfde medewerker ook een financieel belang aanhoudt en heeft geregistreerd in GSM, dan krijgt hij of zij daarover direct een melding. Medewerkers moeten elk kwartaal of jaar (afhankelijk van hun functie) schriftelijk bevestigen dat ze zich aan onze onafhankelijkheidsregels hebben gehouden.

Global Independence System

We brengen in kaart voor welke organisaties we werken en uit welke entiteiten deze organisaties bestaan. Met het Global Independence System leggen we vast welke onafhankelijkheidsrestricties er per entiteit van toepassing zijn.

Global Independence Incident Reporting System

Dit systeem gebruiken we voor de registratie en de rapportage van overtredingen van onafhankelijkheidsregels.

Service Offering Reference Tool

Met deze tool bieden we medewerkers inzicht in de aard van de dienstverlening, welke diensten we mogen bieden aan audit- en niet-auditcliënten, en welke onafhankelijkheidsrisico's en andere risicomanagementvraagstukken hiermee samenhangen. De naleving hiervan is primair de verantwoordelijkheid van het betreffende engagementteam.

Business Relationship Evaluation Tool

Dit systeem helpt medewerkers om vast te stellen of EY een zakelijke relatie mag aangaan met een cliënt en welke onafhankelijkheidseisen er gelden. Onze medewerkers zijn verplicht dit systeem te gebruiken als ze toestemming willen krijgen voor het aangaan van een mogelijke zakelijke relatie met een externe partij.

Global Code of Conduct

Medewerkers van EY wereldwijd gedragen zich in overeenstemming met de volgende waarden:

- ▶ integriteit, respect, teamspirit;
- ▶ energie, enthousiasme, de moed om leiding te nemen;
- ▶ bouwen van relaties op basis van de juiste uitgangspunten.

Onze waarden bepalen wie we zijn. Ze geven richting aan ons handelen, onze besluitvorming en de omgang met collega's en cliënten. Ze geven onze medewerkers houvast in hun relatie met elkaar, met cliënten en met de maatschappij. Deze waarden zijn verder uitgewerkt in onze wereldwijde gedragscode, de EY Global Code of Conduct. Van alle EY-medewerkers vragen we dat ze - ongeacht waar ter wereld ze zich bevinden - onze gedragscode onderschrijven en in acht nemen. De gedragscode gaat daarbij specifiek in op de volgende aspecten:

- ▶ onderlinge samenwerking;
- ▶ samenwerking met cliënten en andere partijen;
- ▶ beroepsmatige integriteit;
- ▶ bewaren van objectiviteit en onafhankelijkheid;
- ▶ intellectueel eigendom.

De EY-waarden en -gedragscode vormen het fundament voor de bijdrage die EY wil leveren aan een beter functionerende wereld (*Building a better working world*). Binnen EY stimuleren we een cultuur gebaseerd op deze

waarden. Het programma Step Change to Quality versterkt onze cultuur die is gebaseerd op onze waarden en waarin we elkaar durven aanspreken om samen het fundament voor *building a better working world* te versterken.

Inbedding van onze waarden

In 2018 hebben we in Nederland een breed cultuuronderzoek gehouden. Daaruit kwam naar voren dat er meer constructieve samenwerking moet zijn. We hebben eraan gewerkt om een betere verbinding te maken tussen onze missie, de *why* van onze organisatie, en de vertaling daarvan naar de dagelijkse praktijk. Een van de stappen die we hebben gezet, is de missie en visie die op EY Global-niveau zijn geformuleerd, concreter te maken voor EY Nederland. Ons hogere doel is *Building a better working world* (de *why*). Hoe we dat doen, maken we tastbaar in de Nederlandse invulling van Vision 2020+. Een andere actie die is ondernomen, is het uitbreiden van het aantal mensen dat een High Performance Training krijgt. Die training is gericht op het creëren van Highest Performing Teams door constructief samen te werken in teams. Daarnaast zijn we gestart met de ontwikkeling van een leiderschapstraject om de leiders van de organisatie inzicht te geven in hun rol in het neerzetten van de gewenste cultuur.

In 2019 gaan we een vervolgonderzoek doen met als doel voortgang te maken in de constructieve cultuur.

Integriteit

Integriteit en vertrouwen liggen heel dicht bij elkaar. Om duurzaam vertrouwen te verdienen van onze stakeholders, is het essentieel dat EY zorgdraagt voor een integere bedrijfsvoering. Onze stakeholders moeten ervan uit kunnen gaan dat we rekening houden met hun belangen en dat we deze belangen bij ons handelen en onze besluitvorming gedegen afwegen. Het is van groot belang dat stakeholders vertrouwen hebben in EY als organisatie en in de kwaliteit van onze dienstverlening. Kwaliteit en integriteit zijn pijlers van vertrouwen.

Integer handelen is niet precies in normen vast te leggen. Ook verandert de maatschappelijke verwachting onder invloed van omstandigheden en tijdgeest. We willen met elkaar en met stakeholders telkens stilstaan bij wat passend is en wat niet.

EY wil invulling geven aan een integere bedrijfsvoering door integriteit systematisch en planmatig te bevorderen. We voeren integriteitsrisicoanalyses uit en voeren in aanvulling

op de Global Code of Conduct gericht beleid voor specifieke onderwerpen zoals:

- ▶ omkoping en voorkennis;
- ▶ vertrouwelijkheid;
- ▶ witwassen en financieren van terrorisme;
- ▶ accepteren en continueren van cliënten;
- ▶ tegenstrijdige belangen en onafhankelijkheid;
- ▶ bescherming van persoonsgegevens;
- ▶ bewaren van documenten.

Meldingen

EY heeft een Ethics Hotline. Die biedt EY-medewerkers, cliënten en andere externe partijen een vertrouwelijk kanaal om (anoniem) melding te maken van kwesties waarbij mogelijk sprake is van onethisch of onbehoorlijk gedrag dat professionele normen overschrijdt of op enige andere wijze in strijd is met onze wereldwijde gedragscode.

Bij de vertrouwenspersoon van de organisatie zijn er 26 meldingen binnengekomen, ook in het kader van de #MeToo-beweging.

Risicomanagement

Risicomanagement is een essentieel onderdeel van onze besturing. Dit omvat het bepalen van onze risk appetite en het inrichten van daarop aansluitende risicomanagement procedures. Daarmee beogen we adequaat in te spelen op de uitdagingen van de snel veranderende wereld. Een wereld die complexer, internationaler en dynamischer wordt, met voortdurend nieuwe kansen en uitdagingen, maar ook verstoringen.

EY wil haar bijdrage leveren aan een beter functionerende wereld. *Building a better working world* is onze missie en ons bestaansrecht. Om dit te kunnen bereiken, willen we uitblinken in onze dienstverlening, het verschil maken in kwaliteit, en vooroplopen in innovatie.

Onze organisatie verricht diverse professionele diensten en heeft de ambitie om daarin als het beste merk aangemerkt te worden.

We hebben verschillende maatregelen genomen om de kwaliteit van onze dienstverlening verder te verhogen, in het bijzonder in Assurance, waaronder maatregelen om te borgen dat wordt voldaan aan wet- en regelgeving die op deze dienstverlening van toepassing is. We willen ons rekenschap geven van veranderende maatschappelijke opvattingen en standpunten, omdat we mee willen bewegen met de wereld om ons heen, zeker gelet op de context

waarbinnen wij onze diensten verlenen. Een deel van onze dienstverlening heeft te maken met één of meer toezichthouders. Kennisneming van hun onderzoeken en eventuele bevindingen geeft ons input om ons risicomanagement verder te verbeteren en wanneer van toepassing te laten voldoen aan veranderende verwachtingen.

Op grond van de aard van onze activiteiten worden we blootgesteld aan verschillende risico's. Adequaat risicomanagement is belangrijk om er voortdurend voor te zorgen dat we onze organisatiedoelstellingen voor de langere termijn bereiken. Hoe succesvol we daarin zijn hangt voor een groot deel af van de mate waarin we risico's tijdig kunnen identificeren en in verband kunnen brengen met de kansen die we willen benutten en mogelijkheden waarop we willen inspelen.

In het afgelopen jaar hebben wij geïnvesteerd in de uitvoering van het risicomanagement in onze organisatie. Daarbij lag de focus op kwaliteitsverbetering in de controlepraktijk en op de versterking van onze ondersteunende afdelingen die betrokken zijn bij het voldoen aan wet- en regelgeving alsmede risicomanagement. Onze afdeling Risk Management is gecentraliseerd op het niveau van EY Nederland en werkt - samen met (vertegenwoordigers in) de service lines en in overeenstemming met ons internationale EY-risicomanagementnetwerk - aan de verdere

professionalisering van risicomanagement binnen EY Nederland.

Risicomanagementaanpak

Onze risicomanagementaanpak beoogt een belangrijke bijdrage te leveren aan de realisatie van onze missie en (strategische) doelstellingen doordat informatie ter beschikking komt waarmee het bestuur en de managementteams goed onderbouwde keuzes kunnen maken. Belangrijk in onze aanpak is het beoordelen van de impact van interne en externe ontwikkelingen op onze organisatie. Dit alles komt ons merk, onze duurzame concurrentiepositie en ook de kwaliteit in alles wat wij doen ten goede.

In een continu proces worden binnen de verzameling van alle geïdentificeerde risico's binnen onze organisatie de belangrijkste risico's (de EY Risks That Matter - zie verderop) geïdentificeerd. Dit zijn de risico's die de realisatie van de strategische doelstellingen en de integere en beheerste bedrijfsvoering van onze client serving service lines en Core Business Services en uiteindelijk EY Nederland het meest kunnen beïnvloeden.

Risicocultuur

Onze medewerkers vormen ons belangrijkste kapitaal. Hun professionaliteit, competenties, integriteit en persoonlijkheid zijn bepalend voor het functioneren en de (risico)cultuur van EY Nederland. Al onze mensen zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van risicomanagement in alles wat ze doen. Het gedrag van iedere medewerker en partner individueel, maar ook in samenwerking met anderen binnen onze professionele teams, is bepalend voor de kwaliteit van ons werk en doorslaggevend voor hoe de maatschappij en alle stakeholders, inclusief onze cliënten, ons ervaren.

In de uitoefening van onze professionele activiteiten streven we naar het zo veel mogelijk voorkomen van fouten, verkeerde beslissingen en verrassingen. We zijn ons ervan bewust dat dit niet altijd honderd procent te realiseren is. Wat we wel honderd procent verwachten van al onze medewerkers is dat zij integriteit en respect tonen, zowel binnen het team als daarbuiten. Dat zij in staat zijn de factoren te (h)erkennen die ons risicoprofiel beïnvloeden en

actief verantwoordelijkheid daarvoor te nemen in de uitoefening van de dagelijkse professionele werkzaamheden. Door elkaar constructief aan te spreken op gedrag, bouwen we aan een cultuur van continu leren, waarin integriteit, kwaliteit, risicobewustzijn en verantwoordelijkheid vooropstaan. Door aandacht te besteden aan zaken die niet goed gaan en daarvan te leren, verbeteren we continu onze professionele dienstverlening.

Ons risicoprofiel in de controlepraktijk wordt voor een groot deel bepaald door de maatschappelijke rol die we hebben als een van de grootste dienstverlenende organisaties. Daarnaast geven we invulling aan het creëren van een *better working world* door onze professionele dienstverlening. We zijn ons ervan bewust dat onze stakeholders ons kritisch volgen. Waar we zekerheid verschaffen, creëert dit vertrouwen. Met dit vertrouwen moeten we zeer zorgvuldig omgaan, daarin investeren we veel en daar werken wij hard voor. Waar we geen zekerheid kunnen verschaffen, moeten wij duidelijk zijn en ook in die zin bijdragen aan het verminderen van de verwachtingskloof.

Met onze risicomanagementaanpak identificeren en managen we de risico's, signalen, issues, schendingen en incidenten (risicomanagementinformatie) die het bereiken van onze strategische, proces- en projectdoelstellingen beïnvloeden of die effect hebben op onze integere en beheerste bedrijfsvoering, en daarmee het vertrouwen kunnen schaden dat stakeholders in ons hebben.

Lokale uitwerking internationaal framework

Het risicomanagement-framework dat EY Global heeft ontwikkeld, is het uitgangspunt voor de risicomanagementaanpak binnen EY Nederland. Op basis van context en wet- en regelgeving werken we dit lokaal uit. De risicotaxonomie in het framework onderscheidt de risicocategorieën die relevant zijn voor alle activiteiten van EY Nederland. Risicomanagementinformatie verzamelen we door het uitvoeren van ons risicomanagementproces: hierin worden risico's, signalen, issues, schendingen en incidenten achtereenvolgens geïdentificeerd en beoordeeld en wordt de gewenste beheersing bepaald. Voor de belangrijkste factoren in het risicomanagement wordt de beheersing

gemonitord en gerapporteerd, zodat het management kan bepalen of bijsturing noodzakelijk is.

Medewerkers binnen de processen zelf, functionarissen binnen de service lines en functionarissen op het niveau van EY Nederland die belast zijn met rollen met betrekking tot kwaliteit, risico en compliance verzamelen risicomanagementinformatie. Zo hebben we de checks-and-balances binnen onze EY Nederland-organisatie ingericht. Ook onze Global Internal Audit (GID) voert regelmatig onderzoeken uit in onze organisatie. In het boekjaar 2018/2019 zullen we ook in Nederland een afdeling Internal Audit (IAD) hebben.

Door de verdere professionalisering van risicomanagement binnen onze organisatie is in het afgelopen jaar veel aandacht besteed aan het verder ontwikkelen van gestructureerde (integrale), periodieke (risico)managementrapportages en het ontwikkelen van tools en technieken om dit proces te ondersteunen, zoals met het vormgeven van een gezamenlijke risicotaal.

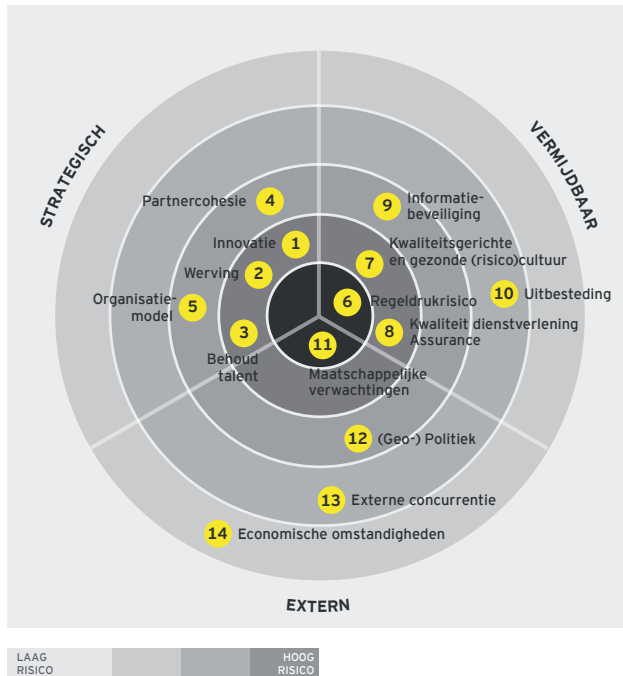
Het inzicht in het integrale beeld van het risicoprofiel en de beheersing is verbeterd door het samenvoegen van de verschillende kwaliteits-, compliance- en risicorapportages in een integrale risicomanagementrapportage. De raad van commissarissen wordt periodiek geïnformeerd over relevante risicomanagementinformatie en -ontwikkelingen, mede aan de hand van deze rapportage.

In onze aanpak beogen we ook preventief onze risico's beter te beheersen door (online) risicomanagementtrainingen te geven en onze medewerkers te adviseren over allerlei risicomanagement-onderwerpen, zoals de toepassing van onze onafhankelijkheidsregels, informatiebeveiliging, het klantacceptatieproces en dataprivacy.

Risks That Matter: onze aanpak

Onze risicomanagement-informatie bestaat onder andere uit risico's waarover uit diverse risicoanalyses informatie wordt verzameld. Zo wordt jaarlijks een strategische risicoanalyse uitgevoerd met de management teams van de service lines en de rvb. Daarnaast vinden voor alle belangrijke processen steeds meer gestructureerde,

periodieke risicomanagement-selfassessments plaats. De belangrijkste risico's afkomstig uit deze activiteiten worden in het risicomanagementprofiel geplaatst. Deze risico's worden vervolgens geprioriteerd. De risico's die de realisatie van onze strategische doelstellingen en de uitoefening van onze integere en beheerste bedrijfsvoering het meest beïnvloeden, benoemen we tot onze Risks That Matter. In de Risicoradar (zie ook pagina 30) worden onze Risks That Matter onderverdeeld in drie risicogroepen: strategische, vermijdbare en externe risico's. Op grond van deze Risicoradar worden hieronder de Risks That Matter nader toegelicht aan de hand van vijf hoofdthema's, met verwijzing naar de afzonderlijke Risks That Matter. Tevens wordt op hoofdlijnen uiteengezet wat de belangrijkste initiatieven en lopende maatregelen zijn geweest in het afgelopen jaar ten aanzien van deze thema's.



Risks That Matter

A. Human Resources: onze belangrijkste asset (2,3)

In de huidige arbeidsmarkt en door de veranderende behoeften van de nieuwe generatie bestaat het risico dat we niet of onvoldoende (adequaat) in staat zijn een diversiteit van potentiële talenten te boeien en aan te trekken en als organisatie deze talenten (duurzaam) aan ons te binden. Het is belangrijk om op alle niveaus inhoudelijke uitdagingen, een tevredenstellende privé-werkbalans en aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden te bieden.

Belangrijkste initiatieven en beheersmaatregelen in boekjaar 2017/2018

- ▶ Introductie van een nieuw performancemanagementsysteem: continue dialoog met open, wederzijdse feedback tussen leiders en medewerkers gericht op optimale ontwikkeling
- ▶ Het verder uitrollen van de Highest Performing Teams
- ▶ Diversiteit en inclusiviteit in de werving en teamsamenstellingen en expliciete aandacht voor onderwerpen als multicultureel vakmanschap en arbeidsbeperkingen, en de oprichting van Unity NL (netwerkgemeenschap binnen EY voor LGBT+-professionals en hun medestanders)

B. Reputatie & Regulatory: vertrouwen is ons grootste goed (6,8,9,11)

Er is sprake van nog steeds toenemende wet- en regelgeving, danwel veranderende verwachtingen dienaangaande. Het risico is dat we onvoldoende in staat zijn invulling te geven aan de interne en externe vereisten en de verwachtingen van alle stakeholders, met name ten aanzien van de kwaliteit van onze dienstverlening in Assurance. Daarbij spelen maatschappelijke ontwikkelingen en standpunten ten aanzien van de rol en verantwoordelijkheden van accountants een nog steeds belangrijker wordende rol. Het is belangrijk dat de verwachtingen die bestaan ten aanzien van onze accountantsrol niet worden geschaad door een eventuele interne gerichtheid. Wij willen door samenwerking en transparantie een relevante bijdrage blijven leveren aan het publieke debat dienaangaande, continu blijven leren van de punten die ons worden aangereikt en blijven nagaan of en hoe wij op veranderingen kunnen inspelen in het licht van

de geldende (beroeps)normering zoals vastgesteld door relevante beroepsorganisaties. Belangrijke factoren die hierbij een rol spelen zijn, naast een kwaliteitsgerichte cultuur, het kwalitatief hoogwaardig en efficiënt functioneren van de interne beheersorganisatie die onze dienstverlening ondersteunt.

Tot slot is een voortdurende focus noodzakelijk op het voorkomen van datalekken en cybercriminaliteit.

Belangrijkste initiatieven en beheersmaatregelen in boekjaar 2017/2018

- ▶ Openhartige dialoog met onze stakeholders
- ▶ EY Global Code of Conduct en onze EY-waarden (integriteit, respect en teamspirit)
- ▶ Uitvoering van het strategische veranderprogramma Step Change to Quality
- ▶ Meer aandacht voor 'learning on the job'
- ▶ Gestructureerde online kennisoverdracht voor training en coaching
- ▶ Investeren in sterke ondersteunende functies die zich bezighouden met opleiding, monitoring, interne onderzoeken en de analyse van de achterliggende oorzaken van gemaakte fouten
- ▶ Uitvoering van diverse kwaliteitsmetingen, zowel tijdens de loop van een opdracht als achteraf
- ▶ Deelname aan brancheoverleg (NBA) over onder meer meting van kwaliteitsprestaties en verantwoording aan stakeholders
- ▶ Nauwgezet volgen van (veranderende) wet- en regelgeving ten behoeve van adequate implementatie
- ▶ Geïntegreerde aanpak (dataprivacy- en informatiebeveiliging) voor de bescherming van onze informatie, assets, persoonsgegevens en cliëntinformatie
- ▶ Periodieke data privacy impact-assessments en (onafhankelijke) security certification reviews van onze applicaties en systemen (waaronder ISO/IEC 27001:2013)

C. Kwaliteitsgerichte en gezonde (risico)cultuur (7)

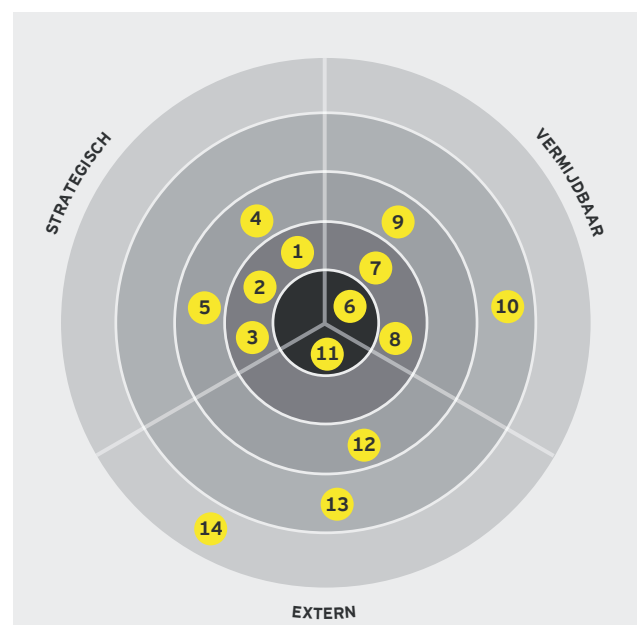
Wij willen organisatiebreed een cultuur bevorderen en bestendigen waarin:

- ▶ iedereen acteert conform onze waarden;
- ▶ er sprake is van open aanspreekbaarheid;
- ▶ iedereen kwaliteit consistent en continu nastreeft;
- ▶ iedereen beseft dat fouten maken mag maar het leren ervan moet om zodoende de kans op herhaling steeds verder te verkleinen;
- ▶ goede voorbeelden continu in praktijk worden gebracht (*leading by example*).

Belangrijkste initiatieven en beheersmaatregelen in boekjaar 2017/2018

Verhoogde aandacht voor cultuur, met initiële focus met name op Assurance:

- ▶ Uitvoering van een grootschalig cultuuronderzoek (nulmeting) waarvan de uitkomsten zijn gebruikt voor het formuleren van vervolgacties
- ▶ Vastlegging en communicatie van verwachtingen per rang gericht op kwaliteit
- ▶ Opneming van open, eerlijke feedback en een betekenisvolle dialoog als kernelementen in het feedbacksysteem
- ▶ Counselingfamilies voor het naar alle geledingen verspreiden van de tone at the top-boodschap



- ▶ Aanpassing van het beloningsbeleid om gedrag in lijn met de gewenste cultuur te bevorderen
- ▶ Prestaties van kwaliteit en kwaliteitsbeoordeling zijn nog explicieter gemaakt bij beoordeling en beloning
- ▶ Young Professionals Board Assurance

D. Slagkracht (1, 4, 10, 12, 13, 14)

Voor onze slagkracht, nu en in de toekomst, zijn onder meer ons innovatieve vermogen, onze concurrentiepositie en een duurzame financiële uitgangspositie essentieel. Indien gekozen wordt voor meer efficiency door middel van uitbesteding van activiteiten, dienen de daarmee gepaard gaande risico's adequaat te worden beheerst. Extern zijn wij afhankelijk van geo-politieke risico's en macro-economische omstandigheden. Intern is het van belang om de partnercohesie goed te blijven borgen.

Belangrijkste initiatieven en beheersmaatregelen in boekjaar 2017/2018

- ▶ Innovatie als strategisch onderwerp in Visie 2020+
- ▶ Top-down support (stimuleren, mobiliseren en ontwikkelen) voor innovatieprogramma's, zoals Innovate EY (voeden van onze eigen capaciteit om te innoveren) en EYnovation™ (programma dat startups en scale-ups ondersteuning biedt bij hun snelle groei)
- ▶ Aantrekken van innovatiespecialisten en IT-specialisten
- ▶ Selectie van de markten waarin wij willen acteren als nummer 1 of 2
- ▶ Investing in tijden van hoogconjunctuur en benutting van groeikansen
- ▶ Diverse initiatieven gericht op interne cohesie
- ▶ Stakeholderdialoog

E. Interne governance (5)

Onze slagkracht kan verder worden beïnvloed door onvoldoende helderheid over de verschillende rollen/verantwoordelijkheden/mandaten binnen onze nationale organisatie en in relatie tot ons internationale netwerk.

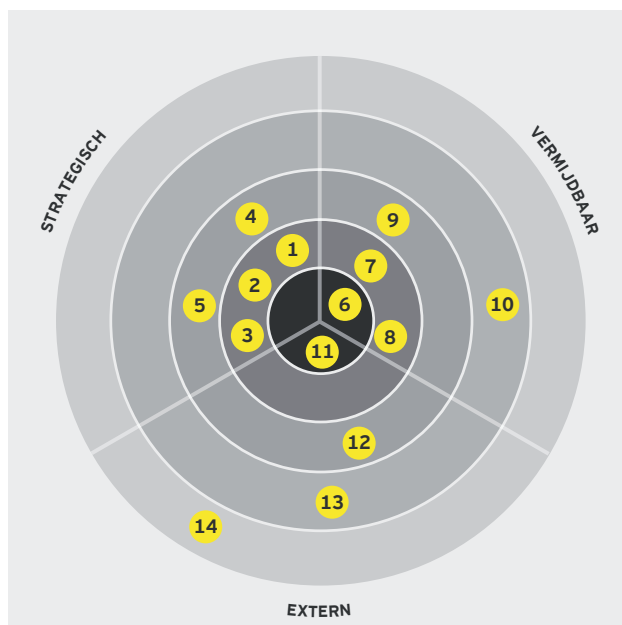
Belangrijkste initiatieven en beheersmaatregelen in boekjaar 2017/2018

- ▶ Herschikking van activiteiten binnen Advisory en Assurance (scheiding van advies- en controlewerkzaamheden)

- ▶ Instelling van een Operating Committee dat de rvb ondersteunt bij het besturen van de onderneming
- ▶ Investing in sterke ondersteunende functies die zich bezighouden met opleiding, monitoring, interne onderzoeken en de analyse van de achterliggende oorzaken van gemaakte fouten
- ▶ Verduidelijking van rollen en taken binnen de organisatie en binnen het EY-netwerk

Lopende externe strafrechtelijke procedure

In het afgelopen boekjaar is onder meer onze meldplichtverantwoordelijkheid onder de Wwft bij een voormalige controlecliënt in de media geweest, een casus waarin het Openbaar Ministerie ons als verdachte heeft aangemerkt. De zaak is voor onbepaalde tijd aangehouden in afwachting van het onderzoek door de rechter-commissaris.



Corporate & Business Risk Control

Het is de missie van Corporate & Business Risk Control om binnen Ernst & Young Nederland LLP het management actief te ondersteunen bij het inrichten en het effectief uitvoeren van de interne beheersing van de dagelijkse bedrijfsprocessen. Hierdoor zijn zij in staat om organisatiebreed verantwoording af te leggen aan de raad van bestuur over het behalen van hun van de ondernemingsdoelstellingen afgeleide doelstellingen met betrekking tot de dagelijkse bedrijfsvoering, (financiële) rapportage en de naleving van wet- en regelgeving. Het hanteren en waar nodig aanscherpen van een primair op basis van het internationale netwerk en secundair op basis van het COSO-model gebaseerd raamwerk voor interne beheersing staan hierbij centraal en is de eerste prioriteit voor de komende jaren.

Teneinde de raad van bestuur van Ernst & Young Nederland LLP een toenemende mate van inzicht en zekerheid te verschaffen omtrent de effectieve beheersing van significante risico's is dit jaar verdere voortgang gemaakt

met de toetsing van de effectiviteit van interne beheersmaatregelen. Deze toetsing zal onderdeel worden van een periodiek proces onder verantwoording van de service lines en corporate business services, waarbij de invoering van dit proces geleid wordt door Corporate & Business Risk Control. Deze afdeling monitort namens de raad van bestuur ook de uitvoering van de toetsing. Zie ook het In control statement.

Corporate & Business Risk Control ondersteunt daarnaast de raad van bestuur en de gemandateerde managementteams van de service lines in het beheer van de risico's waarvoor zij eindverantwoordelijkheid hebben. Het doel is om effectieve en transparante managementinformatie te leveren omtrent de aangegeven risico's, de effectiviteit van de beheersmaatregelen en de verbeterinitiatieven, en over de vraag hoe het uiteindelijke risicoprofiel zich verhoudt tot de risicobereidheid van zowel de raad van bestuur als die van het management van de diverse service lines.

Internal audit

In het afgelopen jaar is, in lijn met de bepalingen in de nieuwe Corporate Governance Code, gewerkt aan het opzetten van een Internal Audit-afdeling (IAD) binnen EY Nederland. Dit is een ontwikkeling die bijdraagt aan de onafhankelijke assurance ten behoeve van de rvb en als ondersteuning voor de raad van commissarissen in zijn toezichthoudende functie. De Internal Audit-afdeling zal door het uitvoeren van diverse onderzoeken, waaronder onderzoeken naar de naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersingsmaatregelen van de accountantsorganisatie, bijdragen aan het onderkennen van de risico's die EY Nederland mogelijkwerijs beletten de gestelde ondernemingsdoelen te realiseren.

In control statement

De raad van bestuur van Ernst & Young Nederland LLP is eindverantwoordelijk voor het opzetten en implementeren van effectieve systemen voor risicomanagement en interne beheersing. Deze omvatten een breed scala van beleid, procedures en processen met als doel om de risico's van de organisatie zodanig te beheersen dat de organisatie in staat is haar ondernemingsdoelstellingen te bereiken. Belangrijke onderdelen van het interne beheerssysteem zijn de maatregelen gericht op de algemene beheersomgeving zoals de wereldwijde gedragscode, de grondslagen voor risicomanagement, autorisatieschema's en de procedures voor het accepteren en continueren van cliënten.

De raad van bestuur onderkent het belang van systemen voor risicomanagement en interne beheersing. In het afgelopen verslagjaar heeft de organisatie verder opvolging gegeven aan de vorig boekjaar gestarte gefaseerde invoering van een op het COSO-model gebaseerd raamwerk voor interne beheersing teneinde nog beter inzicht te krijgen in de effectiviteit van de interne beheersmaatregelen. Deze gefaseerde invoering zal voortgezet worden in het komende fiscale jaar en acties zijn gespecificeerd waarvan we verwachten dat deze de elementen voor het beheersen van de risico's van EY nog verder versterken.

De opzet van de systemen voor risicomanagement en interne beheersing, rekening houdend met hun inherente beperkingen, is zodanig dat ze een redelijke mate van maar geen absolute zekerheid verschaffen dat de significante risico's waaraan de organisatie wordt blootgesteld worden beheerst. Deze systemen kunnen echter niet te allen tijde voorkomen dat zich geen onjuistheden, fraudes of overtredingen van regels en voorschriften zullen voordoen.

De eerdergenoemde beperkingen in acht nemend, concludeert de raad van bestuur dat de werking van onze systemen voor risicomanagement en interne beheersing een redelijke mate van zekerheid geeft dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. Hij concludeert eveneens dat het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële

verslaggeving is opgesteld op going concern-basis en materiële risico's en onzekerheden vermeldt welke relevant zijn voor de continuïteit van de organisatie voor de periode van twaalf maanden na opstelling van dit verslag.

De evaluatie van de systemen voor risicomanagement en interne beheersing en de ter verbetering van deze systemen gespecificeerde acties zijn besproken met de raad van commissarissen.

Raad van bestuur Ernst & Young Nederland LLP

Coen Boogaart
Jeroen Davidson
Rob Lelieveld
Nico Pul
Mirjam Sijmons

25 september 2018

Verslag van de raad van commissarissen

Inleiding

Gedurende het boekjaar heeft de raad van commissarissen (rvc) in het bijzonder toezicht gehouden op de mate waarin de raad van bestuur (rvb) heeft bijgedragen aan en zich heeft ingezet voor het behalen van de doelen van het transitieprogramma *Step Change to Quality* dat in april 2017 van start is gegaan. Daarbij hebben we vooral gelet op in welke mate EY Nederland heeft voldaan aan de verwachtingen van de belangrijkste stakeholders dat de kwaliteit van alle bedrijfsactiviteiten van een constant hoog niveau is. In dit hoofdstuk geven we aan wat de status is van de uitdagingen waar EY Nederland voor staat en beschrijven we hoe we ons toezicht vorm hebben gegeven in het afgelopen jaar.

Sinds de rvc van EY Nederland drie jaar geleden werd ingesteld hebben we onze toezichthoudende rol toegespitst op specifieke aandachtsgebieden. We hebben de benoeming van een extern lid van de rvb dringend aanbevolen en gepleit voor het aanstellen van een aparte Quality Leader bij EY Accountants. Daarnaast hebben we geconstateerd dat er betere managementinformatie nodig is om EY Nederland door turbulente ontwikkelingen te loodsen en dat er op het gebied van interne governance ruimte voor verbetering is.

Naast ons reguliere overleg met de rvb hebben wij informele gesprekken gevoerd met een breed samengestelde groep partners en medewerkers van EY Nederland. De focus van onze prioriteiten hebben we aangescherpt en vertaald naar duidelijke prestatie-indicatoren op basis waarvan de rvb wordt beoordeeld. In de afgelopen drie jaar is onze rol verschoven van het fungeren als klankbord voor het bestuur van EY Nederland naar het houden van duidelijk afgebakend en gericht toezicht.

De omgeving van EY Nederland vraagt om uitmuntende dienstverlening en betrouwbaarheid in alle aspecten van haar activiteiten, in het bijzonder bij Assurance. Het blijft onze taak om toezicht te houden op de initiatieven die zijn gericht op het verstevigen van deze fundamenteën en om de kwaliteit van de dienstverlening in alle service lines structureel te waarborgen. Het verbeteren van de kwaliteit is een belangrijk fundament om het vertrouwen van

stakeholders te versterken. Daarmee is kwaliteit de basis waarop het dienen van het algemeen belang bij Assurance steunt.

De culturele transformatie en gedragsverandering waar EY Nederland naar streeft vergt tijd. Het vraagt ook om doorlopende oplettendheid en tussentijdse bijsturing wanneer het proces niet verloopt zoals gepland. We hebben ons toezicht zo ingericht dat het voldoet aan de standaarden die de maatschappij van EY verwacht, maar zijn ons bewust dat de nauwkeurigheid en verandersnelheid een uitdaging blijven.

In het licht van de noodzaak dat EY Nederland nog beter en zorgvuldiger gaat werken, vormden de toezichtthema's die we hebben vastgesteld onze leidraad gedurende het boekjaar. Op de eerste plaats stond kwaliteit in alle geledingen van onze service lines, in het bijzonder bij Assurance. Op de voet gevolgd door de onderwerpen publiek belang, talent, cultuur en governance

Step Change to Quality

Gegeven onze toezichtsagenda was kwaliteit onderwerp van uitgebreide gesprekken met de rvb. Met *Step Change to Quality* verscherpt, versnelt en verbreedt EY Nederland het doorlopende streven naar constante hogere kwaliteit. We zetten in op verdere professionalisering van de organisatie, extra investering in middelen en mensen, het nog hoger leggen van de lat op het gebied van cultuurverandering en door een open dialoog te hebben met de belangrijkste stakeholders.

Dit proces van integrale transformatie hebben wij continu gevolgd. Het vereist een kwaliteitsgerichte cultuur en een gedisciplineerde aanpak door teams die beschikken over voldoende expertise, tijd en ondersteuning.

We onderkennen dat de in juni 2017 gepubliceerde rapporten van de AFM en die van de Monitoring Commissie Accountancy bevestigen wat de rvb en de rvc al enige tijd wisten, namelijk dat de aansturing en beeldvorming binnen EY Nederland voor verbetering vatbaar waren. Het doet ons deugd dit jaar te kunnen rapporteren dat *Step Change to Quality* vele grote en kleine initiatieven heeft voortgebracht op grond waarvan we ervan overtuigd zijn dat we weer op

het goede spoor zitten. We zijn ons echter bewust dat ons veranderprogramma onze niet aflatende aandacht vereist en wachten met belangstelling en vertrouwen de nieuwe beoordelingen af.

Activiteiten van de raad van commissarissen in het boekjaar 2017/2018

Dit boekjaar hebben we besproken hoe governance-initiatieven, die zowel het belang van EY Nederland als de verwachtingen van de regelgevende instantie voor externe controle en de maatschappij recht doen, het best ingepast kunnen worden. Allereerst hebben we de samenstelling van de rvc veranderd. De aanvulling van de binnen de rvc aanwezige kennis door de aanstelling van een extra lid op 1 september 2017 was daarbij voor ons van groot belang. Tanja Nagels ervaring op het gebied van culturele en organisatieveranderingen, de financiële sector, extern toezicht en operationele zaken - alsmede met interne controle en risicobeheer - sloot naadloos aan bij de vaardigheden van de overige leden van de rvc.

De eerste belangrijke *Step Change to Quality*-activiteiten hadden te maken met de governance van EY in Nederland. Als integraal transitieprogramma beïnvloedt *Step Change to Quality* de hele Nederlandse organisatie. Om deze verandering effectief te managen is een aantal cruciale maatregelen genomen. Zo is het mandaat van de rvb herzien. Door de positie van de rvb te versterken was deze beter in staat om stappen te nemen op het gebied van kwaliteit, risicobeheer en compliance op een niveau dat de service lines overstijgt en EY Nederland als geheel omvat. In het vorige boekjaar heeft de rvb in overleg met de rvc een Quality Leader aangesteld om leiding te geven aan *Step Change to Quality*. Dit doorlopende transitieproces vergde ook dit jaar onze nauwgezette supervisie.

De rvb heeft met volledige instemming van de rvc besloten om een Operating Committee in te stellen. Deze commissie biedt in eerste instantie ondersteuning bij het behalen van de doelstellingen van het *Step Change to Quality*-programma en daarnaast bij het realiseren van de strategie binnen alle service lines. De in het voorgaande boekjaar door de rvb benoemde leden van de Operating Committee zijn geselecteerd uit de service line-leiders en hoofden van verschillende stafafdelingen. De combinatie van

professionals uit client serving en ondersteunende afdelingen heeft geresulteerd in een effectievere inzet van de operationele aansturing bij EY Nederland.

We hebben toezicht gehouden op de structuur aan de top van de organisatie en stonden ook positief tegenover de introductie van nieuwe expertise op dat niveau. In verband met het belang van het transformatieprogramma is een aanvullende positie gecreëerd in de rvb. Hiervoor is een externe bestuurder aangetrokken die verantwoordelijk is voor de doorvoering van de gewenste veranderingen op het gebied van cultuur en gedag en die ook de portefeuille Talent beheert. Voor het eerst in de 135-jarige geschiedenis van EY Nederland en haar rechtsvoorgangers is daarmee een van buiten de organisatie afkomstige persoon benoemd tot lid van de rvb. De rvc was nauw betrokken bij dit proces dat resulteerde in de benoeming van Mirjam Sijmons. Haar aanstelling leidt tevens tot vooruitgang voor wat betreft genderdiversiteit in de rvb. De rvc wil graag actief in gesprek blijven met de rvb om te kunnen blijven bevestigen dat EY Nederland een gewilde werkgever is die diversiteit, inclusiviteit en gelijke kansen op alle niveaus voorstaat.

De veranderingen op het gebied van de governance van EY Nederland die in het afgelopen boekjaar zijn doorgevoerd hadden ook invloed op de raad van commissarissen. De AFM had aangegeven dat sinds de instelling van de raad van commissarissen in 2015, deze nog te weinig impact had gehad. We hebben deze conclusie in het afgelopen jaar ter harte genomen en toezicht gehouden op de implementatie van de hierboven beschreven wijzigingen in de governance en het bestuur van EY in Nederland. De introductie van het 'three lines of defense'-ontwerpprincipe heeft een belangrijke rol gespeeld bij de nadere lokale uitwerking van de mondiale opzet van EY lidfirma's. Kort gezegd wordt hiermee gegarandeerd dat we de noodzakelijke beschermende maatregelen hebben genomen om risico's verder af te bakenen en te beheersen.

We denken dat de stappen die we hebben genomen hebben geleid tot een sterke verbetering van de effectiviteit van de organisatie in het algemeen en van ons eigen interne toezicht in het bijzonder.

Dankzij de vorig boekjaar ingestelde commissies – de Public Interest Committee, de Audit Quality & Governance Committee en de Audit & Risk Committee – is inderdaad, zoals de bedoeling was, het interne toezicht beter gestructureerd. Hieronder worden de belangrijkste behaalde mijlpalen van deze commissies beschreven alsmede de gebieden waar zij zich specifiek op hebben gericht en hun samenstelling.

Belangrijke aandachtspunten 2017/2018

Vergaderingen

In het verslagjaar vonden er zeven reguliere vergaderingen van de rvc plaats en drie aanvullende vergaderingen, die voor het merendeel werden bijgewoond door alle commissarissen. Geen van de commissarissen was frequent afwezig. In bijna alle gevallen werden de vergaderingen van de commissies bijgewoond door alle commissieleden.

Tijdens deze vergaderingen stelde de rvc een groot aantal onderwerpen ter discussie, waaronder:

Raad van commissarissen

- Zelfevaluatie, profiel en samenstelling en trainingsbehoeften.

Raad van bestuur

- Strategische uitdagingen op lange termijn.
- Samenstelling van de rvb en het Management Team Assurance.
- De kpi's, prestaties en het vaststellen van de beloning van de rvb.
- Uitgangspunten voor de door bestuursleden aan opdrachten voor cliënten te besteden tijd.
- Business updates met betrekking tot kwaliteit, publiek belang, talent, cultuur, governance, markten en operationele zaken.

Kwaliteit

- Voortgang en status van interne en externe kwaliteitscontroles.
- Voortgang en status van kernprojecten in het kader van *Step Change to Quality*.
- Dialoog over prestaties op het gebied van Assurance, financiële resultaten (werkelijk en begroot).

- Update portfolioanalyse en tekenbevoegdheid.
- QRM-rapporten (updates met betrekking tot onafhankelijkheid, claims, risicobeheer, regelgeving, etc.).
- Inventarisatie van strategische risico's waaronder de noodzaak voor innovatie en de inspanningen om de talentvolle mensen die nodig zijn om de ambities te realiseren, aan te trekken en te behouden.

Publiek belang

- Stakeholdermanagement, waaronder de AFM, accountantscontrolesector, media en politici.
- Revitalisatie dialoog met stakeholders.
- Nadruk op geïntegreerde verslaggeving.

Cultuur

- Cultuurscan en opvolging daarvan.
- Uitkomst van Global People Survey en te ondernemen acties.

Talent

- Goedkeuring van de voorgestelde promoties van audit partners.
- Toezicht op vertrek van partners en medewerkers op sleutelposities.
- Toezicht op de naleving van belangrijke beleidsmaatregelen en processen, waaronder partnerselectie.
- Beloningsbeleid van partners en medewerkers van EY Accountants.
- Beoordeling en beloning van Assurance-partners.
- Beloningsproces nieuwe partners (EPRS).
- Beëindiging van het lidmaatschap van een aantal partnerschappen.

Governance

- Uitwerking van 'three lines of defense'-ontwerpprincipes.
- Voortgang en prestaties van eerder afgeronde overnames.
- Beoordeling en goedkeuring van de jaarrekening, het geïntegreerde jaarverslag en de GRI-bijlage alsmede het Transparantieverslag.
- Bedrijfs- en governancemodel in het kader van het dienen van het publiek belang en in internationale context.

- ▶ Aanpassing van Wta inclusief vereisten voor beoordeling van geschiktheid.
- ▶ Managementinformatie en niet-financiële kpi's.
- ▶ Beoordeling Compliance Officer en jaarverslag van de Compliance Officer.

Overige activiteiten

In aanvulling op de vergaderingen van de rvc zijn er ook besprekingen geweest met de externe accountant over de controleaanpak en controleverklaring. Daarnaast was er de jaarlijkse bespreking met de ondernemingsraad en was er frequent informeel overleg met de leden van de rvb, zowel persoonlijk als telefonisch.

Voorts heeft de rvc wederom de dialoog opgezocht met partners en medewerkers in de vorm van onder meer lunchsessies en deelname aan interne bijeenkomsten. Kenmerkend voor het verslagjaar was ook de voortzetting van het contact met stakeholders buiten EY, waaronder de AFM, politici en cliënten.

Beoordeling raad van commissarissen en raad van bestuur

Jaarlijks beoordeelt de rvc zowel de prestaties van de rvc als geheel als de prestaties van de afzonderlijke leden. Gedurende het jaar is onder professionele externe begeleiding een zelfanalyse uitgevoerd. Terugkerende gespreksonderwerpen waren onder meer het profiel en de samenstelling van de rvc en de feedback uit het hierboven genoemde rapport van de AFM.

In oktober 2017 hebben individuele beoordelingsgesprekken plaatsgevonden met de leden van de rvb. De basis voor deze gesprekken waren niet-omzet gerelateerde criteria op het gebied van kwaliteit (50% van de totaalscore), markt, talent en operationele zaken (samen ook 50%).

135-jarig bestaan van EY Nederland

De Nederlandse wortels van EY gaan terug naar 1883; het jaar waarin Barend Moret en een aantal compagnons de eerste accountantsorganisatie in Nederland oprichtte. Waarschijnlijk heeft hij de groei die het bedrijf heeft doorgemaakt en de mate van volwassenheid en netwerkintegratie die in de afgelopen 135 jaar zijn bereikt

niet kunnen voorzien. Wel zou hij verheugd zijn over de partnerschapsgeest die vandaag de dag continue verbetering aanwakkert. 135 jaar is een prestatie om bij stil te staan en dat hebben dan ook gevierd met 7.500 mensen, zowel medewerkers als gasten, in de Ziggo Dome in Amsterdam.

Taken en bevoegdheden

De taken en bevoegdheden van de rvc zijn vastgelegd in het Reglement Raad van Commissarissen dat is vastgesteld op 27 juni 2016 (<http://www.ey.com/nl/nl/about-us/ey-raad-van-commissarissen>).

Het mandaat, de samenstelling en de procedures van de rvc zijn gebaseerd op de Nederlandse Corporate Governance Code (NCGC), met enkele verschillen tussen de door EY Nederland beoogde en de NCGC beoogde doelgroep op grond van de specifieke juridische en organisatie-aspecten van EY in Nederland en, in de toekomst, op grond van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) en het Besluit toezicht accountantsorganisaties (Bta). Er is een programma geïnitieerd om het Reglement aan te passen, rekening houdend met deze veranderingen en de nieuw gevormde commissies.

Gedurende het boekjaar zijn er geen wijzigingen aangebracht in het Reglement.

Samenstelling raad van commissarissen en commissies

Samenstelling

Per 30 juni 2018 bestaat de rvc uit vier onafhankelijke leden, aangezien de termijn van het enige niet-onafhankelijke lid, Jean-Yves Jégourel, was verstreken. Op grond van gewijzigde regelgeving die vanaf 1 juli 2018 van kracht is in combinatie met zijn andere rollen binnen het EY-netwerk, kwam de heer Jégourel niet in aanmerking voor herbenoeming. Wij willen Jean-Yves graag bedanken voor zijn belangrijke bijdrage gedurende de eerste drie jaar van het bestaan van de rvc en voor het delen van zijn

uitgebreide kennis en kunde. De rvc werkt momenteel aan het invullen van de vacature die door het beëindigen van zijn termijn is ontstaan. Daarbij zal, in overeenstemming met de genoemde per 1 juli 2018 gewijzigde regelgeving, worden voldaan aan de eis dat voorafgaande toestemming van de AFM deel uitmaakt van het selectieproces.

Drie leden van de rvc zijn benoemd in 2015 en Tanja Nagel is benoemd op 1 september 2017, allen voor een periode van vier jaar. In het vorige boekjaar is Steven van Eijck herbenoemd voor zijn laatste termijn van vier jaar die eindigt op 31 januari 2021.

Op 30 juni 2018 bestond de rvc uit de volgende leden:

	Datum benoeming	Termijn	Einde huidige termijn	Public Interest Committee	Audit Quality & Governance Committee	Audit & Risk Committee
Pauline van der Meer Mohr, voorzitter	1-7-2015	1	30-6-2019	Lid	Voorzitter	-
Steven van Eijck, vicevoorzitter	1-2-2017	2	31-1-2021	Voorzitter	-	Lid
Monique Maarsen	1-7-2015	1	30-6-2019	Lid	-	Voorzitter
Tanja Nagel	1-9-2017	1	31-8-2021	-	Lid	Lid
Vacature					Lid	

Zodra de vacature is ingevuld, is de samenstelling van de rvc weer in overeenstemming met het profiel van de rvc.

Commissies

Public Interest Committee

De Public Interest Committee ondersteunt de rvc bij het houden van toezicht op het dienen van het publiek belang en bij het intensiveren en de uitvoering van de dialoog met de stakeholders.

Deze commissie richt zich op het inventariseren van interesse voor en het betrekken van het publiek bij de stakeholderdialoog en op het identificeren, onderkennen en beheren van potentiële reputatierisico's en risico's op het gebied van het publiek belang. De vergaderingen van deze commissie kunnen het best worden omschreven als een open, kritische en constructieve dialoog met de rvc en

vertegenwoordigers van het hoger management. Deze aanpak was cruciaal in het verslagjaar aangezien het publieke debat over de rol van accountants en de toekomst van de accountingsector onverminderd doorging. Uit andere gesprekken blijkt dat de zogenoemde gatekeeperrol goed past bij andere professionals van EY Nederland buiten de accountants, in het bijzonder op het gebied van fiscale dienstverlening.

In het verslagjaar kwam de Public Interest Committee vijfmaal bijeen, waarbij de stakeholderdialoog iedere keer op de agenda stond. De commissieleden werden bijgepraat over het publieke debat over accountants en accountantskantoren en over actuele onderwerpen zoals het fiscaal beleid. De werkgroep public interest werd uitgenodigd om te rapporteren over de status en voortgang om daarmee de commissie te informeren over de wijze

waarop EY Nederland heeft gewerkt aan het realiseren van vooruitgang.

Een van de aandachtspunten van het door de commissie gehouden toezicht was de toonzetting aan de top van de organisatie en de manier waarop de rvb heeft gecommuniceerd over een verscheidenheid aan onderwerpen. Deze liepen uiteen van het ontwikkelen van innovatie tot het stimuleren van groei; van het herstel van vertrouwen tot het vergroten van vertrouwen; en van het herijken van de waarden en normen, cultuur en gedrag van EY Nederland tot het focussen op de onderliggende factoren die aan deze onderwerpen ten grondslag liggen.

Audit Quality & Governance Committee

De Audit Quality & Governance Committee ondersteunt de rvc bij het houden van toezicht op en het verstrekken van advies over de kwaliteit van controles en ziet tevens toe op het in acht nemen van de door EY in Nederland toegepaste corporate governance-structuur.

De Audit Quality & Governance Committee heeft in het verslagjaar zesmaal vergaderd. Er is overleg geweest met vertegenwoordigers van de afdeling Risk Management en met de Compliance Officer. De leden van deze commissie hebben hun gesprekken met de European Managing Partner en de Regional Managing Partners voortgezet in verband met wijzigingen op het gebied van governance bij EY Nederland en met de formatie van de regio Western Europe and Maghreb. Deze beide ontwikkelingen zijn in het vorige boekjaar reeds aangekondigd.

Audit & Risk Committee

De Audit & Risk Committee ondersteunt de rvc bij het houden van toezicht op de activiteiten voor externe en interne rapportage, belangrijke investeringen, het opstellen van begrotingen, belastingzaken, het ontwerp en de werking van de interne risicobeheermaatregelen en de externe controlefunctie.

Andere taken zijn onder meer het houden van toezicht op de naleving van de relevante wetten en regels en op de verstrekking van financiële en niet-financiële informatie door EY Nederland en het onderhouden van regelmatig

contact met de externe accountant alsmede het houden van toezicht op deze relatie,

De Audit & Risk Committee heeft ook zesmaal vergaderd in het verslagjaar in het bijzijn van een lid van de rvb, de Chief Financial Officer en vertegenwoordigers van de Risk Management-afdeling. Daarbij zijn de belangrijkste risico's besproken alsmede de financiële prestaties ten opzichte van de begroting. Daarnaast zijn aan de orde gekomen de risicobeheermaatregelen, de kpi's op het gebied van risico-gerelateerde rapportage en niet-financiële kpi's, de opzet van de interne controlefunctie, de 'three lines of defense'-ontwerpprincipes en de risicobereidheid. De commissie heeft ook twee besprekingen gevoerd met de externe accountant over zowel de controleverklaringen en de management letter als de controleaanpak.

Onafhankelijkheid en training

Onafhankelijkheid

De taken en bevoegdheden van de rvc, zoals beschreven in zijn Reglement, bepalen de positie van de leden van de raad onder de geldende voorschriften betreffende onafhankelijkheid. Er moet zowel in wezen als in schijn onafhankelijkheid bestaan. De Independence Officer van EY Nederland ziet toe op de persoonlijke en financiële onafhankelijkheid van de rvc-leden.

Alle leden van de rvc kwalificeren als zijnde onafhankelijk in overeenstemming met de hierboven genoemde voorschriften.

In overeenstemming met artikelen 9.1, 9.3 en 9.4 van zijn Reglement heeft de rvc geen beslissingen genomen waarbij sprake was van conflicterende belangen.

Training

De rvc heeft vastgesteld dat het voor zijn leden beschikbare trainingsprogramma voldoet aan de eisen. In overeenstemming met het voor 2017/2018 opgestelde trainingsprogramma heeft een 'deep-dive'-sessie met FSO plaatsgevonden. Leden van de raad van commissarissen hebben ook deelgenomen aan rondetafel sessies. In het trainingsplan voor 2018/2019 ligt de nadruk op de voorbereiding op de geschiktheidstoetsing van

commissarissen, die naar verwachting medio 2019 zal plaatsvinden.

Voor Tanja Nagel was een uitgebreid introductieprogramma ontwikkeld zodat zij kennis kon maken met de EY-organisatie en -medewerkers. In het bijzonder is aandacht geschonken aan de kwaliteitsagenda en de status en voortgang van de maatregelen gericht op het borgen van het publiek belang. Jaarlijkse rapportages

Jaarrekening

Het jaarverslag en de jaarrekening van EY Nederland over het boekjaar 2017/2018 zijn opgesteld door de rvb. De jaarrekening van EY Nederland is gecontroleerd door de externe accountant BDO LLP. Hun controleverklaring is opgenomen op pagina 112. Hun bevindingen tijdens de controle zijn besproken met de rvc in het bijzijn van de rvb. De rvc heeft de jaarrekening op 25 september 2018 goedgekeurd.

Transparantieverlag

De beleidsbepalers van Ernst & Young Accountants LLP hebben de inhoud van het Transparantieverlag 2017/2018 met ons besproken. Wij vinden dat het verslag en de toonzetting overeenkomen met onze indruk van het afgelopen jaar en een goede weergave zijn van de wijze waarop EY Nederland zowel *Step Change to Quality* als een breed scala van maatschappelijk relevante onderwerpen op het gebied van kwaliteit heeft ingepast.

Vooruitblik

De rvc heeft er alle vertrouwen in dat de rvb bestaande uit Coen Boogaart, Jeroen Davidson, Rob Lelieveld, Mirjam Sijmons en Nico Pul beschikt over de vaardigheden en toewijding die nodig zijn voor het volbrengen van de transitie, inclusief de cultuurverandering en de kwaliteitsverbeteringen die weergeven wat de rol van EY Nederland is ten aanzien van het dienen van het publiek belang. Aangezien *Step Change to Quality* uiteindelijk tot uitzonderlijk goede service voor cliënten zal leiden, zullen ook zij de voordelen van het programma inzien. De kwaliteit van ons werk is immers terug te zien in het vertrouwen van de maatschappij en de externe toezichthouder in onze controleverklaringen, in de bevestiging van onze cliënten dat de door ons geleverde informatie en analyses waarde

toevoegen aan hun bedrijf en in het feit dat onze eigen mensen trots zijn op hun werk omdat het effectief en in overeenstemming met onze normen is uitgevoerd.



We zijn eveneens tevreden over de financiële resultaten die EY Nederland heeft behaald in 2017/2018. Dit is het tastbare bewijs dat EY Nederland in staat is om de uitdagingen te overwinnen. *Step Change to Quality* staat op de rails. We hebben getalenteerde, hard werkende professionals in huis en de vooruitzichten voor EY Nederland zijn positief. Wij vinden dat de toonzetting van dit jaarverslag en het Transparantieverslag overeenkomen met ons algemene beeld van EY Nederland in het verslagjaar. Wij willen de leden van de rvb, partners en medewerkers van EY Nederland oprecht bedanken voor hun toewijding en inzet voor al onze stakeholders.

Rotterdam, 25 september 2018

Pauline van der Meer Mohr, Steven van Eijck, Monique Maarsen, Tanja Nagel

Personalia rvc



Mr. Pauline (P.F.M.) van der Meer Mohr (1960)

Voorzitter sinds 1 juli 2015.

Pauline is vicevoorzitter van de rvc van DSM en non-executive director van HSBC Holdings plc en Mylan N.V. Zij is lid van de Commissie Kapitaalmarkt van de AFM en senior extern adviseur van De Nederlandse Bank. Zij is tevens voorzitter van de Raad van Toezicht van het Nederlands Dans Theater. Pauline studeerde rechten aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en heeft tevens een Master titel in Dispute Resolution van de Universiteit van Amsterdam.

Voormalige posities en activiteiten

- ▶ Lid van de rvc van ASML
- ▶ Lid van de Nederlandse Monitoring Commissie Code Banken
- ▶ Voorzitter van het College van Bestuur van de Erasmus Universiteit Rotterdam
- ▶ Senior Executive Vice President en Hoofd Group Human Resources bij ABN AMRO
- ▶ Group Human Resources Director bij TNT
- ▶ Verschillende bestuursposities bij Shell



Dr. Steven (S.R.A.) van Eijck (1959)

Vicevoorzitter sinds 1 juli 2015.

Steven beschikt over uitgebreide ervaring op academisch, politiek en zakelijk gebied en op het terrein van filantropie. Momenteel is hij onder meer voorzitter van het programmabureau van de Maatschappelijke Alliantie Nederland en voorzitter van de RAI Vereniging die de belangen van de Nederlandse mobiliteitssector behartigt. Hij heeft Fiscale Economie gestudeerd en heeft een doctoraat van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Voormalige posities en activiteiten

- ▶ Voorzitter van EY's Public Interest Committee
- ▶ Staatssecretaris van het ministerie van Financiën
- ▶ Regeringscommissaris voor jeugd- en jongerenbeleid
- ▶ Hoofddocent op het gebied van financiën en fiscaal beleid aan de Erasmus Universiteit Rotterdam
- ▶ Daarnaast heeft hij in de loop der jaren verscheidene bedrijven opgericht

**Drs. Monique (M.B.E.) Maarsen (1968)**

Lid sinds 1 juli 2015.

Monique is algemeen directeur en eigenaar van Maarsen Groep, waar zij eindverantwoordelijk is voor de operationele en investeringsactiviteiten. Zij is gespecialiseerd in vastgoedontwikkeling. Zij is lid van de raden van commissarissen van de Schiphol Area Development Company en AT Osborne, voorzitter van de raad van toezicht van de Stichting KiKa en bekleedt daarnaast een aantal adviesfuncties. Monique heeft Business Administration and Management gestudeerd aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Voormalige posities en activiteiten

- ▶ Commercieel directeur bij Maarsen Groep
- ▶ Investment Broker bij DTZ Zadelhoff in Londen
- ▶ International Consultant bij Nestlé in Zwitserland

**Mr. Tanja (T.L.) Nagel (1960)**

Lid sinds 1 september 2017.

Tanja heeft een brede achtergrond op het terrein van financiële dienstverlening en was tot 1 juli 2017 CEO en voorzitter van de rvb van Theodoor Gilissen. Zij is tevens lid van de raden van commissarissen van KAS Bank N.V., PNO Consultants N.V., de Stichting Nederlands Scheepvaartmuseum, Veerstichting en de raad van toezicht van het Frans Hals Museum/De Hallen Haarlem en bestuurslid van het Universiteitsfonds Utrecht. Tanja studeerde rechten aan de Universiteit Utrecht.

Voormalige posities en activiteiten

- ▶ Verschillende leidinggevende posities waaronder Directeur Private Banking Nederland bij Van Lanschot Bankiers
- ▶ Begon haar carrière bij AMRO Bank

Financial statements

for the year ended 30 June 2018
Ernst & Young Nederland LLP

Contents

ANNUAL REVIEW	Members' report	110	20 Employee benefits	156
	Statement of members' responsibilities	112	21 Members' capital	160
	Independent auditors' report to the members of Ernst & Young Nederland LLP	113	22 Reserves	160
CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS	Consolidated statement of profit or loss of Ernst & Young Nederland LLP	116	23 Financial instruments	161
	Consolidated statement of other comprehensive income of Ernst & Young Nederland LLP	117	24 Capital management	165
NOTES CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS	Consolidated statement of financial position of Ernst & Young Nederland LLP	118	25 Related parties and strategic alliance	166
	Consolidated statement of changes in equity of Ernst & Young Nederland LLP	119	26 Commitments and contingencies	167
SEPARATE FINANCIAL STATEMENTS	Consolidated statement of cash flows of Ernst & Young Nederland LLP	120	27 Events after the reporting period	170
	Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP	121		
NOTES SEPARATE FINANCIAL STATEMENTS	1 Corporate information	121		
	2 Accounting policies	123		
	3 Standards issued but not yet effective	137		
	4 Significant accounting judgments, estimates and assumptions	139		
	5 Business combinations	142		
	6 Revenue	144		
	7 Operating expenses	144		
	8 Finance income and expenses	145		
	9 Income tax expense	146		
	10 Intangible assets	147		
	11 Property, plant and equipment	148		
	12 Other non-current and current financial assets	149		
	13 Trade and other receivables	149		
	14 Prepayments	151		
	15 Cash and cash equivalents	151		
	16 Trade and other payables	151		
	17 Interest-bearing loans and borrowings	152		
	18 Other financial liabilities	154		
	19 Provisions	155		

Contents

ANNUAL REVIEW	Statement of profit or loss of Ernst & Young Nederland LLP	172
	Statement of other comprehensive income of Ernst & Young Nederland LLP	173
CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS	Statement of financial position of Ernst & Young Nederland LLP	174
	Statement of changes in equity of Ernst & Young Nederland LLP	175
NOTES CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS	Statement of cash flows of Ernst & Young Nederland LLP	176
	Notes to the separate financial statements of Ernst & Young Nederland LLP	177
SEPARATE FINANCIAL STATEMENTS	28 Financial year	177
	29 Accounting policies	177
	30 Standards issued but not yet effective	177
	31 Significant accounting judgments, estimates and assumptions	177
NOTES SEPARATE FINANCIAL STATEMENTS	32 Revenue	177
	33 Operating expenses	178
	34 Finance income and expenses	179
	35 Income tax expense	179
	36 Intangible assets	179
	37 Property, plant and equipment	180
	38 Investments in subsidiaries	181
	39 Other non-current and current financial assets	182
	40 Other receivables	182
	41 Prepayments	183
	42 Cash and cash equivalents	183
	43 Trade and other payables	183
	44 Interest-bearing loans and borrowings	184
	45 Other financial liabilities	184
	46 Provisions	185
	47 Employee benefits	186
	48 Members' capital	189
	49 Reserves	189
	50 Financial instruments	189
	51 Related parties and strategic alliance	193
	52 Commitments and contingencies	195
	53 Events after the reporting period	195

Members' report

The members (i.e. partners) present their report and financial statements for the year ended 30 June 2018.

Principal activity

Ernst & Young Nederland LLP (EYNL) provides assistance and coordinating leadership to Ernst & Young Accountants LLP (EYA) and Ernst & Young Belastingadviseurs LLP (EYB) and other EY entities in the Netherlands in order to optimize their shared course of business and practices and promote their joint strategy. EYNL carries out its operations in the Netherlands but does not provide services to clients. The individual entities consolidated in these accounts as of 30 June 2018 are detailed in Note 25 to the accounts.

Board of Directors

The Board of Directors is led by Coen Boogaart, Chairman of EYNL. For the year ended 30 June 2018 and the period up until approval of the financial statements, the Board of Directors furthermore comprises of:

- ▶ Jeroen Davidson
- ▶ Rob Lelieveld
- ▶ Mirjam Sijmons (appointed 1 February 2018)
- ▶ Nico Pul (appointed 1 February 2018).

The members of the Board of Directors (with exception of Mirjam Sijmons) are - through their private limited liability companies (B.V.) - members of EYNL.

The Chairman of EYNL and the other members of the Board of Directors are appointed by Ernst & Young Europe LLP (EY Europe), after a binding nomination by the Supervisory Board.

The Board of Directors is responsible for the day-to-day management and for exercising the duties and powers as determined by the Fundamental Rules and Regulations of EYNL.

For the year ended 30 June 2018 and the period up until approval of the financial statements the designated members of EYNL are:

- ▶ Drs. C.B. Boogaart B.V.
- ▶ Mr. J.L. Davidson Belastingadviseur B.V.
- ▶ R.J.W. Lelieveld B.V.
- ▶ N.M. Pul B.V. (appointed 1 February 2018).

Supervisory Board

The Supervisory Board is led by Pauline van der Meer Mohr. For the year ended 30 June 2018 and the period up until approval of the financial statements, the Supervisory Board furthermore comprised of:

- ▶ Steven van Eijck
- ▶ Monique Maarsen
- ▶ Jean-Yves Jégourel (term of appointment ended on 30 June 2018)
- ▶ Tanja Nagel (appointed 1 September 2017).

EY Europe appoints the members of the Supervisory Board, after a binding nomination by the Supervisory Board.

The duties of the Supervisory Board are the supervision of the policies pursued by the Board of Directors and the general affairs of EYNL and its affiliated professional practices in the Netherlands. The supervision of the Board of Directors with regard to the policies and the general affairs of professional practices other than EYA is one of the Supervisory Board's duties only to the extent that such policies and general affairs affect audit quality, the way in which the audit firm safeguards the public interest and compliance with independence rules and other codes of conducts. The Supervisory Board's Charter describes its duties and powers.

Auditor

BDO LLP was appointed auditor to EYNL for the year ended 30 June 2018.

On behalf of Drs. C.B. Boogaart B.V.

C.B. Boogaart

25 September 2018

Statement of members' responsibilities

ANNUAL REVIEW

CONSOLIDATED
FINANCIAL
STATEMENTS

NOTES CONSOL-
DATED FINANCIAL
STATEMENTS

SEPARATE
FINANCIAL
STATEMENTS

NOTES SEPARATE
FINANCIAL
STATEMENTS

The Limited Liability Partnerships (Accounts and Audit) (Application of Companies Act 2006) Regulations 2008 ('LLP Regulations') require the members to prepare financial statements for each financial period. Under the LLP Regulations the members must not approve the financial statements unless they are satisfied that they give a true and fair view of the state of affairs of EYNL and entities under control of EYNL as listed in Note 25 (hereafter: the Group) and EYNL and of the profit or loss of the Group and EYNL for that period. The members have elected to prepare financial statements for the Group and EYNL in accordance with International Financial Reporting Standards as adopted by the European Union (IFRSs).

IAS 1 'Presentation of Financial Statements' requires that financial statements present fairly for each financial period the limited liability partnership's financial position, financial performance and cash flows. This requires the faithful representation of the effects of transactions, other events and conditions in accordance with the definitions and recognition criteria for assets, liabilities, income and expenses set out in the 'Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements'. In virtually all circumstances, a fair presentation will be achieved by compliance with all applicable IFRSs. Members are also required to:

- ▶ properly select and apply accounting policies consistently
- ▶ present information, including accounting policies, in a manner that provides relevant, reliable, comparable and understandable information
- ▶ provide additional disclosures when compliance with the specific requirements in IFRSs is insufficient to enable users to understand the impact of particular transactions, other events and conditions on the Group and EYNL's financial position and financial performance and
- ▶ prepare the financial statements on the going concern basis unless it is inappropriate to presume that EYNL will continue in business.

Under the LLP Regulations, the members are responsible for ensuring that adequate accounting records are kept which disclose with reasonable accuracy at any time the financial position of the Group and EYNL, and which enable them to ensure that the financial statements will comply with those regulations. The members have a general responsibility for taking such steps as are reasonably open to them to safeguard the assets of the Group to prevent and detect fraud and other irregularities. Legislation in the United Kingdom governing the preparation and dissemination of financial statements may differ from legislation in other jurisdictions.

The members' responsibilities set out above are discharged by the designated members on behalf of the members. The designated members at the date of approval of the financial statements confirm that, so far as they are aware, there is no relevant information of which EYNL's auditors are unaware and each designated member has taken all the steps that ought to have been taken by them to make themselves aware of any relevant audit information and to establish that EYNL's auditors were aware of that information.

The Group and EYNL, which are part of the EY global network, have considerable financial resources, contracts with a large number of clients across different industries and geographies and have talented and motivated partners and employees. Information about its capital and exposure to liquidity risk is set out in Notes 23 and 24 to the financial statements. The designated members believe that the Group and EYNL is well placed to manage its business risks successfully and have a reasonable expectation that EYNL has adequate resources to continue in operational existence for the foreseeable future. Thus they continue to adopt the going concern basis of accounting in preparing the financial statements.

Independent auditors' report to the members of Ernst & Young Nederland LLP

Opinion

We have audited the financial statements of Ernst & Young Nederland LLP ("the Limited Liability Partnership") for the year ended 30 June 2018 which comprise the Consolidated and Limited Liability Partnership statements of profit or loss, the Consolidated and Limited Liability Partnership statements of other comprehensive income, the Consolidated and Limited Liability Partnership statements of financial position, the Consolidated and Limited Liability Partnership statements of cash flows, the Consolidated and Limited Liability Partnership statements of changes in equity and notes to the financial statements including a summary of significant accounting policies. The financial reporting framework that has been applied in their preparation is applicable law and International Financial Reporting Standards (IFRSs) as adopted by the European Union.

In our opinion, the financial statements:

- ▶ give a true and fair view of the state of the Group's and Limited Liability Partnership's affairs as at 30 June 2018 and of its profit for the year then ended;
- ▶ the Group's and Limited Liability Partnership's financial statements have been properly prepared in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRSs) as adopted by the European Union; and
- ▶ the Group's and Limited Liability Partnership's financial statements have been prepared in accordance with the requirements of the Companies Act 2006 applied to limited liability partnerships by the Limited Liability Partnerships (Accounts and Audit) (Application of the Companies Act 2006) Regulations 2008.

Basis for opinion

We conducted our audit in accordance with International Standards on Auditing (UK) (ISAs (UK)) and applicable law. Our responsibilities under those standards are further described in the Auditor's responsibilities for the audit of the financial statements section of our report. We are independent of the Group and Limited Liability Partnership in accordance with the ethical requirements that are relevant to our audit of the financial statements in the UK, including the FRC's Ethical Standard, and we have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with these requirements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

Conclusions relating to going concern

We have nothing to report in respect of the following matters in relation to which the ISAs (UK) require us to report to you where:

- ▶ the Members' use of the going concern basis of accounting in the preparation of the financial statements is not appropriate; or
- ▶ the Members have not disclosed in the financial statements any identified material uncertainties that may cast significant doubt about the Limited Liability Partnership's ability to continue to adopt the going concern basis of accounting for a period of at least twelve months from the date when the financial statements are authorised for issue.

Other information

The Members are responsible for the other information. The other information comprises the information included in the annual report, other than the financial statements and our auditor's report thereon. Our opinion on the financial statements does not cover the other information and, except to the extent otherwise explicitly stated in our report, we do not express any form of assurance conclusion thereon.

Independent auditors' report to the members of Ernst & Young Nederland LLP

In connection with our audit of the financial statements, our responsibility is to read the other information and, in doing so, consider whether the other information is materially inconsistent with the financial statements or our knowledge obtained in the audit or otherwise appears to be materially misstated. If we identify such material inconsistencies or apparent material misstatements, we are required to determine whether there is a material misstatement in the financial statements or a material misstatement of the other information. If, based on the work we have performed, we conclude that there is a material misstatement of this other information, we are required to report that fact.

We have nothing to report in this regard.

Matters on which we are required to report by exception

We have nothing to report in respect of the following matters in relation to which the Companies Act 2006, as applied to limited liability partnerships, requires us to report to you if, in our opinion:

- ▶ adequate accounting records have not been kept, or returns adequate for our audit have not been received from branches not visited by us; or
- ▶ the financial statements are not in agreement with the accounting records and returns; or
- ▶ we have not received all the information and explanations we require for our audit.

Responsibilities of Members

As explained more fully in the Members' responsibilities statement, the Members are responsible for the preparation of the financial statements and for being satisfied that they give a true and fair view, and for such internal control as the Members determine is necessary to enable the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the financial statements, the Members are responsible for assessing the Limited Liability Partnership's ability to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting unless the Members either intend to liquidate the Limited Liability Partnership or to cease operations, or have no realistic alternative but to do so.

Auditor's responsibilities for the audit of the financial statements

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditor's report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with ISAs (UK) will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these financial statements.

A further description of our responsibilities for the audit of the financial statements is located at the Financial Reporting Council's ("FRC's") website at:

<https://www.frc.org.uk/auditorsresponsibilities>. This description forms part of our auditor's report.

Use of our report

This report is made solely to the Limited Liability Partnership's members, as a body, in accordance with the Limited Liability Partnerships (Accounts and Audit) (Application of the Companies Act 2006) Regulations 2008. Our audit work has been undertaken so that we might state to the Limited Liability Partnership's

Independent auditors' report to the members of Ernst & Young Nederland LLP

members those matters we are required to state to them in an auditor's report and for no other purpose. To the fullest extent permitted by law, we do not accept or assume responsibility to anyone other than the Partnership and the Limited Liability Partnership's members as a body, for our audit work, for this report, or for the opinions we have formed.

Diane Campbell (Senior Statutory Auditor)
For and on behalf of BDO LLP, statutory auditor
London
United Kingdom
Date: 25 September 2018

BDO LLP is a limited liability partnership registered in England and Wales (with registered number OC305127).

Consolidated statement of profit or loss of Ernst & Young Nederland LLP

for the year ended 30 June 2018 | In thousands of euros

	Notes	2017/2018	2016/2017
Revenue			
Rendering of services	6.1	763,153	715,220
Other income ¹	6.2	29,047	28,710
		792,200	743,930
Operating expenses			
Services provided by foreign EY member firms and third parties ¹	7.1	114,705	96,161
Employee benefits expenses	7.2	345,410	326,170
Amortization and impairment of intangible assets	10	1,187	665
Depreciation and impairment of property, plant and equipment	11	4,966	6,024
Other operating expenses ¹	7.3	180,115	174,400
		646,383	603,420
Operating profit		145,817	140,510
Finance income	8.1	847	347
Finance expenses	8.2	-4,293	-4,661
Profit before tax		142,371	136,196
Income tax expense	9	25	218
Profit for the financial year		142,396	136,414
Profit attributable to members of EYNL		142,396	136,414

¹ Reclassification in 2016/2017 for comparative purposes.

Consolidated statement of other comprehensive income of Ernst & Young Nederland LLP

for the year ended 30 June 2018 | In thousands of euros

	Notes	2017/2018	2016/2017
Profit for the financial year		142,396	136,414
<i>Other comprehensive income to be reclassified to profit or loss in subsequent periods:</i>			
Net unrealized gain and (loss) on cash flow hedges		3,954	-3,954
<i>Other comprehensive income not to be reclassified to profit or loss in subsequent periods:</i>			
Actuarial gains and (losses) on defined benefit plans	20.2	142	-10
Other comprehensive income for the year, net of tax		4,096	-3,964
Total comprehensive income for the year, net of tax		146,492	132,450
Total comprehensive income for the year attributable to members of EYNL		146,492	132,450

ANNUAL REVIEW

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

NOTES CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

SEPARATE FINANCIAL STATEMENTS

NOTES SEPARATE FINANCIAL STATEMENTS

Consolidated statement of financial position of Ernst & Young Nederland LLP

as at 30 June 2018 | In thousands of euros

	Notes	30 June 2018	30 June 2017
Assets			
Non-current assets			
Intangible assets	10	21,724	21,311
Property, plant and equipment	11	26,175	24,060
Other non-current financial assets	12	6,703	6,703
		54,602	52,074
Current assets			
Trade and other receivables	13	276,075	258,481
Prepayments	14	66,862	79,343
Other current financial assets	12	142	59
Cash and cash equivalents	15	62,395	36,811
		405,474	374,694
Total assets		460,076	426,768
Equity and liabilities			
Current liabilities			
Trade and other payables	16	206,723	198,408
Interest-bearing loans and borrowings	17	13,794	1,473
Provisions	19	2,601	8,029
Employee benefits	20	24,469	23,492
Income tax payable		504	556
		248,091	231,958
Non-current liabilities			
Interest-bearing loans and borrowings	17	54,113	60,074
Other non-current financial liabilities	18	8,217	9,710
Provisions	19	9,488	6,735
Employee benefits	20	20,429	20,222
		92,247	96,741
Total liabilities		340,338	328,699
Equity			
Members' capital	21	82,408	84,298
Reserves	22	37,330	13,771
Total equity		119,738	98,069
Total equity and liabilities		460,076	426,768

These financial statements were signed on 25 September 2018
by C.B. Boogaart on behalf of Drs. C.B. Boogaart B.V.

Consolidated statement of changes in equity of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros

	Members' capital	Profit available for distribution	Retained earnings	Total reserves	Total equity
At 1 July 2016	81,533	115,337	-117,801	-2,464	79,069
Profit for the financial year	-	120,784	15,630	136,414	136,414
Other comprehensive income	-	-10	-3,954	-3,964	-3,964
Total comprehensive income	-	120,774	11,676	132,450	132,450
Profit distribution 2015/2016	-	-115,337	-878	-116,215	-116,215
Contribution of capital from members	8,190	-	-	-	8,190
Repayment on retirement	-5,425	-	-	-	-5,425
At 30 June 2017	84,298	120,774	-107,003	13,771	98,069
Profit for the financial year	-	127,613	14,783	142,396	142,396
Other comprehensive income	-	142	3,954	4,096	4,096
Total comprehensive income	-	127,755	18,737	146,492	146,492
Profit distribution 2016/2017	-	-120,774	-2,159	-122,933	-122,933
Contribution of capital from members	3,780	-	-	-	3,780
Repayment on retirement	-5,670	-	-	-	-5,670
At 30 June 2018	82,408	127,755	-90,425	37,330	119,738

Negative retained earnings are mainly a result of settlement of drawing rights in 2006/2007 and 2008/2009 with current and retired members. These negative retained earnings do not have any impact on the going concern assumption under which these statements have been prepared. Also the future cash flow will not be significantly negative influenced as a result of the settlement of the drawing rights. For these reasons EYNL will be able to continue distribution of its profits.

Consolidated statement of cash flows of Ernst & Young Nederland LLP

for the year ended 30 June 2018 | In thousands of euros

	Notes	2017/2018	2016/2017
Operating activities			
Profit for the financial year		142,396	136,414
Adjustment for:			
Amortization and impairment of intangible assets	10	1,187	665
Depreciation and impairment of property, plant and equipment	11	4,966	6,024
Finance income and expenses	8	3,364	4,314
Increase in employee benefits provision	20	1,247	4,392
(Decrease)/ Increase in provisions	19	-2,938	701
		150,222	152,510
Working capital adjustments:			
(Increase)/ Decrease in trade and other receivables and prepayments		-5,113	2,298
Increase/ (Decrease) in trade and other payables		18,854	-7,540
Income tax paid		-52	-157
Net cash flow from operating activities		163,911	147,111
Investing activities			
Purchase of intangible assets	10	-1,600	-
Purchase of property, plant and equipment	11	-2,346	-9,792
Disposals of property, plant and equipment	11	161	74
Additions to other non-current financial assets/loans		-20	-745
Repayment/disposals of other non-current financial assets/loans		19	22
Acquisition of a subsidiary, net of cash acquired	5	-	-8,711
Interest received		847	347
Net cash flow used in investing activities		-2,939	-18,805
Financing activities			
Payment to/from members (current account)		-7,318	-2,096
Prepayments to current members	14	-59,606	-58,283
Payment of profit distribution 2016/2017 (2015/2016)		-63,327	-59,993
Contributions of capital from members	21	3,780	8,190
Repayment of capital contributions on retirement	21	-5,670	-5,425
Repayment of private facility drawing	17	-	-10,000
Payment of finance lease liabilities	17	-746	-17
Proceeds from interest-bearing loans and borrowings	17	9,547	12,994
Repayment of interest bearing loans and borrowings	17	-7,811	-3,917
Repayment of other financial liabilities	18	-762	-1,584
Interest paid		-3,475	-3,826
Net cash flows used in financing activities		-135,388	-123,957
Net cash flow		25,584	4,349
Net cash and cash equivalents 1 July	15	36,811	32,462
Net cash flow		25,584	4,349
Net cash and cash equivalents 30 June	15	62,395	36,811

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

The following abbreviations are used in these financial statements:

Abbreviation	standing for
▶ EYNL	Ernst & Young Nederland LLP
▶ EYA	Ernst & Young Accountants LLP
▶ EYB	Ernst & Young Belastingadviseurs LLP
▶ HVG	HVG Law LLP
▶ EY Europe	Ernst & Young Europe LLP
▶ EY EMEA	Ernst & Young (EMEA) Services Limited
▶ EY Global	Ernst & Young Global Ltd
▶ EYGS	EYGS LLP
▶ EYGF	Ernst & Young Global Finance, Inc.
▶ EYGI	EYGI B.V.

1 Corporate information

1.1 Date of preparation

EYNL's consolidated financial statements for the year ended 30 June 2018 were approved by the Supervisory Board and EY Europe on 25 September 2018 and signed on behalf of the members by the designated members on 25 September 2018.

1.2 Incorporation

EYNL is a limited liability partnership incorporated and domiciled in the United Kingdom. The partnership was incorporated on 14 March 2008.

EYNL is registered in England and Wales with registered number OC335595 and has its registered office at 6 More London Place, London SE1 2DA, United Kingdom. Its principal place of business is at Boompjes 258, 3011 XZ Rotterdam, The Netherlands and it is registered with the Chamber of Commerce with number 24432942.

All members (partners) participate in EYNL and, depending on their professional grouping, in EYA or EYB. There are contractual arrangements under which the entire result of EYA and EYB is distributed to EYNL.

1.3 Financial year

A financial year consists of 52 or 53 weeks and therefore the year-end date differs from year to year. The financial year 2017/2018 (52 weeks) started on 1 July 2017 and ended on 29 June 2018 and the financial year 2016/2017 (52 weeks) started on 2 July 2016 and ended on 30 June 2017. Accordingly, references to 30 June 2018 must be read as references to 29 June 2018.

1.4 Principal activities

EYNL provides assistance and coordinating leadership to EYA and EYB in order to optimize their shared course of business and practices and promote their joint strategy. EYNL carries out its operations in the Netherlands but does not provide services to clients.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

The principal activities of EYNL's subsidiaries EYA and EYB are the provision of assurance, tax, advisory and transaction advisory services in the Netherlands.

Information on the group structure and related party relationships is provided in Note 25.

1.5 Management and control structure

EYNL is a member firm of EY Global, a worldwide organization of separate legal entities providing assurance, tax, advisory and transaction advisory services which holds a leading position in its market.

Within the EY worldwide organization, operations are organized in four geographic Areas: Americas, Asia-Pacific, EMEIA (Europe, Middle East, India and Africa) and Japan. EY's activities in the Netherlands are a geographical part of the EMEIA organization, consisting of 97 countries divided into 9 geographic regions and the EMEIA Financial Services Organization Region, which facilitates all services provided to the financial sector.

Until 3 April 2017 the Netherlands together with Belgium formed the 'BeNe' Region. As from 3 April 2017 the Netherlands is part of the 'Western Europe and Maghreb' Region or 'WEM' Region, which consists of France, Luxembourg, Monaco, Belgium, Morocco, Tunisia, Algeria and the Netherlands. This does not include the Financial Services sector in the countries mentioned in the previous sentence, which sector is part of the EMEIA Financial Services Organization Region.

EY Europe has significant influence over EYNL, as described in Note 25. EY Europe is a member of EY Global and EY EMEIA. EY Europe is also a member of EYNL.

1.6 Position of the members

In accordance with the contractual terms members provide certain funds to EYNL (members' capital). Both the interest allowance and the repayment of funds are subject to decisions of the Board of Directors and therefore the funds provided by members are classified as equity instruments. In the situation that the Board of Directors might decide to defer interest payments and/or repayments of funds provided, the contractual terms prohibit the distribution of profits.

The members are the sole rightful claimants to the result as determined from the consolidated financial statements. The result is subject to tax in the members' professional practice companies to the extent that the results of the entities in which participating interests are held have not already been subject to tax according to those entities legal forms.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

2 Accounting policies

2.1 Basis of preparation

The consolidated and separate financial statements have been prepared in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRSs) as adopted by the European Union.

The consolidated financial statements have been prepared on the historical cost basis except for available-for-sale (AFS) financial assets, derivative financial instruments, and, if any, contingent consideration resulting from business combinations which have been measured at fair value.

The designated members consider that the financial resources available to EYNL are adequate to meet its operational needs for the foreseeable future. Consequently the going concern basis has been adopted in preparing these financial statements.

The functional currency of EYNL and its subsidiaries is the euro. The financial statements are presented in euros and all amounts are rounded to the nearest thousand (€000), unless stated otherwise.

For comparative purposes the following restatements were made in the figures of 2016/2017.

Income and expenses regarding Global support staff have now been classified as Other income resulting in reclassifications of Other operating expenses (+€1.5 million income) and Services provided by foreign EY member firms and third parties (-€ 3.5 million expense) to Other income (- €2.0 million).

In 2017/2018 a transfer of sub service lines between Assurance and Advisory was executed. This resulted in a reclassification of revenue in 2016/2017 of Assurance (-€ 14.9 million) to Advisory (+€14.9 million).

These reclassifications do not have any impact on the profit or the net assets for neither the period nor the balance sheet at the beginning of the comparative period. Therefore, it is considered appropriate not to present a statement of financial position at the beginning of the comparative period.

2.2 Basis of consolidation

The consolidated financial statements comprise the financial statements of EYNL and its subsidiaries as at 30 June 2018. Control is achieved when EYNL is exposed, or has rights, to variable returns from its involvement with the investee and has the ability to affect those returns through its power over the investee. Specifically, EYNL controls an investee if, and only if, EYNL has:

- ▶ Power over the investee (i.e., existing rights that give it the current ability to direct the relevant activities of the investee)
- ▶ Exposure, or rights, to variable returns from its involvement with the investee
- ▶ The ability to use its power over the investee to affect its returns.

Generally, there is a presumption that a majority of voting rights results in control. To support this presumption and when EYNL has less than a majority of the voting or similar rights of an investee, EYNL considers all relevant facts and circumstances in assessing whether it has power over an investee, including:

- ▶ The contractual arrangement(s) with the other vote holders of the investee
- ▶ Rights arising from other contractual arrangements
- ▶ EYNL's voting rights and potential voting rights.

EYNL re-assesses whether or not it controls an investee if facts and circumstances indicate that there are changes to one or more of the three elements of control. Consolidation of a subsidiary begins when EYNL

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

obtains control over the subsidiary and ceases when EYNL loses control of the subsidiary. Assets, liabilities, income and expenses of a subsidiary acquired or disposed of during the year are included in the consolidated financial statements from the date EYNL gains control until the date EYNL ceases to control the subsidiary.

When necessary, adjustments are made to the financial statements of subsidiaries to bring their accounting policies into line with EYNL's accounting policies. All intra-group assets and liabilities, equity, income, expenses and cash flows relating to transactions between entities within the EYNL group are eliminated in full on consolidation.

A change in the ownership interest of a subsidiary, without a loss of control, is accounted for as an equity transaction.

If EYNL loses control over a subsidiary, it derecognizes the related assets (including goodwill), liabilities, non-controlling interest and other components of equity while any resultant gain or loss is recognized in profit or loss. Any investment retained is recognized at fair value.

2.3 Changes in accounting policy and disclosures

The accounting policies adopted are consistent with those of the previous financial year, except for the following new and amended IFRSs and IFRIC interpretations:

- ▶ Amendments to IAS 7 *Statement of Cash Flows* - Disclosure Initiative, effective 1 January 2017
- ▶ Amendments to IAS 12 *Income Taxes* - Recognition of Deferred Tax Assets for Unrealized Losses, effective 1 January 2017
- ▶ Annual Improvements Cycle - 2014-2016, effective 1 January 2017 and 1 January 2018.

Amendments to IAS 7 *Statement of Cash Flows* - Disclosure Initiative

The amendments require entities to provide disclosure of changes in their liabilities arising from financing activities, including both changes arising from cash flows and non-cash changes. EYNL has provided the information in Note 16, 17 and 45.

The other changes had no impact on the accounting policies applied, nor has there been a significant impact on the disclosures.

2.4 Summary of significant accounting policies

Foreign currencies

Transactions in foreign currencies are initially recorded at the rate of exchange of the functional currency prevailing at the date of the transaction.

Monetary assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated at the functional currency rate of exchange at the reporting date. All differences arising on settlement or translation of monetary items are taken to the statement of profit or loss. Fair value changes of derivative financial instruments which are designated as part of a cash flow hedge are recognized in other comprehensive income until the hedged item affects profit and loss.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

ANNUAL REVIEW

CONSOLIDATED
FINANCIAL
STATEMENTS

NOTES CONSOL-
DATED FINANCIAL
STATEMENTS

SEPARATE
FINANCIAL
STATEMENTS

NOTES SEPARATE
FINANCIAL
STATEMENTS

Non-monetary items that are measured in terms of historical cost in foreign currency are translated using the exchange rates as at the dates of the initial transactions. Non-monetary items measured at fair value in a foreign currency are translated using the exchange rates at the date when the fair value is determined.

Business combinations and goodwill

Business combinations are accounted for using the acquisition method. The cost of an acquisition is measured as the aggregate of the consideration transferred, which is measured at acquisition date fair value, and the amount of any non-controlling interest in the acquiree. For each business combination, EYNL elects whether it measures the non-controlling interest in the acquiree either at fair value or at the proportionate share of the acquiree's identifiable net assets. Acquisition costs are expensed as incurred.

When EYNL acquires a business, it assesses the financial assets and liabilities assumed for appropriate classification and designation in accordance with the contractual terms, economic circumstances and pertinent conditions as at the acquisition date.

Any contingent consideration to be transferred by EYNL will be recognized at fair value at the acquisition date. Contingent consideration classified as an asset or liability that is a financial instrument and within the scope of IAS 39 *Financial Instruments: Recognition and Measurement*, is measured at fair value with the changes in fair value recognized in the statement of profit or loss.

Goodwill is initially measured at cost being the excess of the consideration over the fair value of the net identifiable assets and liabilities as part of the business combination.

If the fair value of the net assets acquired is in excess of the consideration transferred, then the gain is recognized in the statement of profit or loss.

After initial recognition, goodwill is measured at cost less any accumulated impairment losses. For the purpose of impairment testing, goodwill acquired in a business combination is, from the acquisition date, allocated to each of EYNL's cash-generating units (CGUs) that are expected to benefit from the combination, irrespective of whether other assets or liabilities of the acquiree are assigned to those units.

Where goodwill has been allocated to a cash-generating unit and part of the operation within that unit is disposed of, the goodwill associated with the disposed operation is included in the carrying amount of the operation when determining the gain or loss on disposal. Goodwill disposed in these circumstances is measured based on the relative values of the disposed operation and the portion of the cash-generating unit retained.

Fair value measurement

Initially, financial instruments are measured at fair value. Subsequently, the financial instruments are measured at fair value or amortized cost, depending on the classification of the financial instruments.

Fair value is the price that would be received to sell an asset or paid to transfer a liability in an orderly transaction between market participants at the measurement date. The fair value measurement is based on the presumption that the transaction to sell the asset or transfer the liability takes place either:

- ▶ In the principal market for the asset or liability, or
- ▶ In the absence of a principal market, in the most advantageous market for the asset or liability.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

ANNUAL REVIEW

CONSOLIDATED
FINANCIAL
STATEMENTS

NOTES CONSOL-
IDATED FINANCIAL
STATEMENTS

SEPARATE
FINANCIAL
STATEMENTS

NOTES SEPARATE
FINANCIAL
STATEMENTS

The principal or the most advantageous market must be accessible to EYNL.

The fair value of an asset or a liability is measured using the assumptions that market participants would use when pricing the asset or liability, assuming that market participants act in their economic best interest.

EYNL uses valuation techniques that are appropriate in the circumstances and for which sufficient data are available to measure fair value, maximizing the use of relevant observable inputs and minimizing the use of unobservable inputs.

All assets and liabilities for which fair value is measured or disclosed in the financial statements are categorized within the fair value hierarchy, described as follows, based on the lowest level input that is significant to the fair value measurement as a whole:

- ▶ Level 1 - Quoted (unadjusted) market prices in active markets for identical assets or liabilities
- ▶ Level 2 - Valuation techniques for which the lowest level input that is significant to the fair value measurement is directly or indirectly observable
- ▶ Level 3 - Valuation techniques for which the lowest level input that is significant to the fair value measurement is unobservable. For assets and liabilities that are recognized in the financial statements at fair value on a recurring basis, EYNL determines whether transfers have occurred between levels in the hierarchy by re-assessing categorization (based on the lowest level input that is significant to the fair value measurement as a whole) at the end of each reporting period.

For the purpose of fair value disclosures, EYNL has determined classes of assets and liabilities on the basis of the nature, characteristics and risks of the asset or liability and the level of the fair value hierarchy as explained above.

Revenue recognition

Revenue is recognized to the extent that it is probable that the economic benefits will flow to EYNL and the revenue can be reliably measured, regardless of when the payment is received. Revenue is measured at the fair value of the consideration received or receivable, taking into account contractually defined terms of payment and excluding taxes or duty.

Rendering of services

Rendering of services represents revenue earned under a wide variety of contracts to provide professional services to clients and to other entities within the EY global network. Revenue is recognized when the stage of completion of the contract, the amounts to be received and the costs incurred and to complete the contract can be measured reliably and it is probable that the revenue will be received. It is measured by reference to the stage of completion of the contract at the estimated fair value of the right to consideration, which represents amounts chargeable to clients, including expenses and disbursements, but excluding value added tax.

Revenue is generally recognized as contract activity progresses, although when it is contingent on an event outside the control of EYNL it is recognized when the contingent event occurs. Revenue not billed to clients is included in unbilled receivables. Payments on account in excess of the relevant amount of revenue are included in trade and other payables.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

When determining the amount of revenue to be recognized on contracts, it is necessary to estimate their stage of completion, the remaining time and costs to be incurred and the amounts that will be paid for the services provided. These estimates are made on a contract-by-contract basis and a different assessment of any of these factors would result in a change to the amount of revenue recognized.

Other income

Income earned from charges made to other entities within the EY global network is recognized based on the applicable contractual terms and conditions.

Finance income

Finance income represents interest earned on cash at banks and deposits. Revenue is recognized as interest accrues, using the effective interest rate (EIR) method.

Income tax

Taxes on the result of EYNL are levied directly in the members professional practice companies. Taxes on subsidiaries (other than EYA and EYB) which are autonomous taxpayers are computed on the basis of the disclosed result, taking into account tax-exempt items and non-deductible expenses.

Any differences between measurement for tax purposes and for financial reporting purposes are likewise settled through the members' professional practice companies. Consequently, no deferred tax arises.

Profit for the financial year available for distribution among members

The profit for the financial year available for distribution to members as reported in the consolidated statement of profit or loss is distributed according to an agreed system. The distributions to retired members are a contractual obligation of the members as a whole, and not EYNL.

The consolidated financial statements including the determination of the distributable profits are adopted by the Board of Directors following the approval of EY Europe and the Supervisory Board. This approval is made after balance sheet date and therefore the result for the financial year is recognized as part of equity. Distribution of profits will only take place in the situation that the Board of Directors has made use of its discretionary powers to pay interest allowance on members' capital to current or retired members and/or repay members' capital to retired members.

Drawing rights were settled in the 2006/2007 and 2008/2009 financial years. EYNL and its predecessors facilitated the settlement by making payments on behalf of the members and obtaining the necessary financing. Each year, in accordance with a fixed schedule (in fixed amounts during a remaining period of 8 years), part of the consolidated profit available to members will not be distributed, but will be set off against the settled drawing rights in retained earnings. In addition amounts are withheld regarding the settlement of goodwill and onerous contracts.

Amounts paid to members in advance of profit distribution are recoverable from these members and recognized as a financial asset. Profit distributions to members are recognized as a deduction from equity when payment is no longer discretionary.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

Of the profit to be distributed to members that are subject to the clawback regulation, an average of one-sixth of these members' total profit share will be withheld unless such members have opted to allot alternative financial means to the clawback fund, all in accordance with the terms of the clawback regulation. According to this clawback regulation the members have three options: to opt that one-sixth of the profit share will not be paid out; to allot and convert a loan provided through Stichting Confidentia 2004 or to allot a part of the capital contribution.

Work performed by members is not remunerated separately. The statement of profit or loss does not recognize notional remuneration for members as such remuneration cannot be regarded as determining the profit.

Intangible assets

Intangible assets acquired separately are measured at cost on initial recognition. The cost of intangible assets acquired in a business combination is their fair value at the date of acquisition. Following initial recognition, intangible assets are carried at cost less any accumulated amortization and any accumulated impairment losses.

Amortization is based on the estimated useful life of the asset and charged using the straight-line method:

▶ Customer relationships	10 years
▶ Brand names	2-3 years
▶ Software	3 years

The amortization period and method for an intangible asset with a finite useful life is reviewed at least at each financial year-end. Changes in the expected useful life are accounted for by changing the amortization period or method, as appropriate, and are treated as changes in accounting estimates. The useful life of brand names is assessed on an individual basis.

The amortization expense on intangible assets is recognized as a separate line item in the statement of profit or loss.

Gains or losses arising from derecognition of an intangible asset are measured as the difference between the net disposal proceeds and the carrying amount of the asset and are recognized in the statement of profit or loss when the asset is derecognized.

Impairment of non-financial assets

Further disclosures relating to impairment of non-financial assets are also provided in the following notes:

▶ Significant accounting judgments, estimates and assumptions	Note 4
▶ Intangible assets	Note 10
▶ Property, plant and equipment	Note 11

EYNL assesses at each reporting date whether there is an indication that an asset may be impaired. If any indication exists, or when annual impairment testing for an asset is required, EYNL estimates the asset's recoverable amount. An asset's recoverable amount is the higher of an asset's or cash-generating unit's (CGU)

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

ANNUAL REVIEW

CONSOLIDATED
FINANCIAL
STATEMENTS

NOTES CONSOL-
IDATED FINANCIAL
STATEMENTS

SEPARATE
FINANCIAL
STATEMENTS

NOTES SEPARATE
FINANCIAL
STATEMENTS

fair value less costs of disposal and its value in use. The recoverable amount is determined for an individual asset, unless the asset does not generate cash inflows that are largely independent of those from other assets or groups of assets. When the carrying amount of an asset or CGU exceeds its recoverable amount, the asset is considered impaired and is written down to its recoverable amount.

In assessing value in use, the estimated future cash flows are discounted to their present value using a pre-tax discount rate that reflects current market assessments of the time value of money and the risks specific to the asset. In determining fair value less costs of disposal, recent market transactions are taken into account, if available. If no such transactions can be identified, an appropriate valuation model is used.

EYNL bases its impairment calculation on detailed budgets and forecast calculations, which are prepared separately for each of EYNL's CGUs to which the individual assets are allocated. These budgets and forecast calculations generally cover a period of 1 to 3 years.

Impairment losses of continuing operations, are recognized in the statement of profit or loss in expense categories consistent with the function of the impaired asset.

For assets excluding goodwill, an assessment is made at each reporting date whether there is any indication that previously recognized impairment losses may no longer exist or may have decreased. If such indication exists, EYNL estimates the asset's or the CGU's recoverable amount. A previously recognized impairment loss is reversed only if there has been a change in the assumptions used to determine the asset's recoverable amount since the last impairment loss was recognized. The reversal is limited such that the carrying amount of the asset does not exceed its recoverable amount nor exceed the carrying amount that would have been determined, net of depreciation, had no impairment loss been recognized for the asset in prior years. Such reversal is recognized in the statement of profit or loss unless the asset is carried at a remeasured amount, in which case the reversal is treated as a revaluation increase.

Goodwill is tested for impairment annually (at financial year end) and when circumstances indicate that the carrying value may be impaired. Impairment is determined for goodwill by assessing the recoverable amount of each CGU to which the goodwill relates. When the recoverable amount of the CGU is less than its carrying amount, an impairment loss is recognized. Impairment losses relating to goodwill cannot be reversed in future periods.

Property, plant and equipment

Property, plant and equipment are stated at cost, net of accumulated depreciation and accumulated impairment losses, if any.

The present value of the expected decommissioning costs at the end of the lease is included in the cost of the capital expenditure in rented properties if the recognition criteria for a provision are met. It is depreciated over the remaining terms of the leases. See Note 19 for the method for calculating the provision for decommissioning costs.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

Depreciation

Depreciation is calculated on a straight-line basis over the estimated useful life of the asset:

▶ Capital expenditure in rented properties	Lease term, usually 10 years
▶ Cars (average lease term)	5 years
▶ Fixtures and fittings, computers etc.	5 to 7 years

Depreciation is charged proportionately for additions made during the year.

Contracts are reviewed when determining the lease term for the capital expenditure in rented properties. The depreciation period for cars equals the term of the finance lease.

The residual values, useful lives and methods of depreciation of property, plant and equipment are reviewed at each financial year end and adjusted prospectively if appropriate.

Derecognition

An item of property, plant and equipment is derecognized upon disposal or when no future economic benefits are expected from its use or disposal. Any gain or loss arising on derecognition of the asset (calculated as the difference between the net disposal proceeds and the carrying amount of the asset) is included in the statement of profit or loss in the year the asset is derecognized.

Leases

The determination of whether an arrangement is (or contains) a lease is based on the substance of the arrangement at the inception of the lease. The arrangement is, or contains, a lease if fulfilment of the arrangement is dependent on the use of a specific asset (or assets) and the arrangement conveys a right to use the asset (or assets), even if that asset is (or those assets are) not explicitly specified in an arrangement.

Finance lease (EYNL as lessee)

Finance leases, which transfer substantially all the risks and benefits incidental to ownership of the leased item to EYNL, are capitalized at the commencement of the lease at the inception date fair value of the leased asset or, if lower, at the present value of the minimum lease payments. Lease payments are apportioned between finance charges and reduction of the lease liability so as to achieve a constant rate of interest on the remaining balance of the liability. Finance charges are recognized in the statement of profit or loss.

Assets leased through finance leases are depreciated over the useful life of the asset. However, if there is no reasonable certainty that EYNL will obtain ownership at the end of the lease term, the asset is depreciated over the shorter of the estimated useful life of the asset and the lease term.

Operating lease

All other lease contracts are considered to be operating leases. Operating lease payments are recognized as an operating expense in the statement of profit or loss on a straight-line basis over the lease term. Increases in annual rentals following rent reviews are recognized over the remaining lease term from the time they take effect. Lease incentives are recognized as a reduction of rental expenses over the contracted lease term.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

ANNUAL REVIEW

CONSOLIDATED
FINANCIAL
STATEMENTS

NOTES CONSOL-
DATED FINANCIAL
STATEMENTS

SEPARATE
FINANCIAL
STATEMENTS

NOTES SEPARATE
FINANCIAL
STATEMENTS

Borrowing costs

Borrowing costs that are directly attributable to the acquisition, construction or production of a qualifying asset are capitalized as part of the cost of that asset. Due to the absence of qualifying assets the impact is nil. All other borrowing costs are expensed in the period they occur.

Financial assets

Initial recognition and measurement

Financial assets are classified, at initial recognition, as loans and receivables or AFS financial assets, as appropriate. All financial assets are recognized initially at fair value plus transaction costs that are attributable to the acquisition of the financial asset.

The financial assets include cash and cash equivalents, trade and other receivables, loans and other receivables and unquoted equity shares.

Subsequent measurement

The subsequent measurement of financial assets depends on their classification as follows:

1. Loans and receivables

Loans and receivables are non-derivative financial assets with fixed or determinable payments that are not quoted in an active market. After initial measurement, such financial assets are subsequently measured at amortized cost using the effective interest rate (EIR) method, less impairment.

Receivables are generally carried at the original invoiced amount, less an allowance for doubtful receivables where there is objective evidence that balances will not be recovered in full.

Unbilled receivables refers to services provided but not yet billed. If the result of a transaction relating to a service can be estimated reliably, the unbilled receivables for that service are measured by reference to the stage of completion based on the estimated proceeds. Any amounts billed in advance are deducted from unbilled receivables.

Gains and losses are recognized in the consolidated statement of profit or loss when the loans and receivables are derecognized or impaired, as well as through the amortization process.

2. AFS financial assets

Participating interests in companies over which no significant influence is exercised over financial and operating policies are measured at fair value or, if that cannot be established reliably, at cost, taking into account impairment. Unrealized gains and losses are recognized through other comprehensive income, until the investment is derecognized, at which time the cumulative gain or loss recorded in other comprehensive income is recognized in the statement of profit or loss and, or determined to be impaired, at which time the cumulative loss recorded in other comprehensive income is recognized in the statement of profit or loss.

Derecognition

A financial asset is derecognized on settlement.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

Impairment of financial assets

Further disclosures relating to impairment of financial assets are also provided in the following notes:

▶ Significant accounting judgments, estimates and assumptions	Note 4
▶ Trade and other receivables	Note 13

EYNL assesses, at each reporting date, whether there is objective evidence that a (group of) financial asset(s) is impaired. An impairment exists if one or more events that has occurred since the initial recognition of the asset (an incurred 'loss event'), has an impact on the estimated future cash flows of the financial asset or the group of financial assets that can be reliably estimated. Evidence of impairment may include indications that the debtor or a group of debtors is experiencing significant financial difficulty, default or delinquency in interest or principal payments, the probability that it will enter bankruptcy or other financial reorganization and where observable data indicate that there is a measurable decrease in the estimated future cash flows, such as changes in arrears or economic conditions that correlate with defaults.

For financial assets carried at amortized cost, EYNL first assesses whether objective evidence of impairment exists individually for financial assets that are individually significant. If EYNL determines that no objective evidence of impairment exists for an individually assessed financial asset, it includes the asset in a group of financial assets with similar credit risk characteristics and collectively assesses them for impairment. If there is objective evidence that an impairment loss has been incurred, the amount of the loss is measured as the difference between the asset's carrying amount and the present value of estimated future cash flows. The carrying amount of the assets is reduced through the use of an allowance account and the loss is recognized in profit or loss.

Financial liabilities

Initial recognition and measurement

Financial liabilities are classified, at initial recognition, as financial liabilities at fair value through profit and loss, loans and borrowings, hedging instruments in an effective hedge or as payables, as appropriate. Financial liabilities are recognized initially at fair value and, in the case of loans and borrowings and payables, net of directly attributable transaction costs.

The financial liabilities include trade and other payables and loans and borrowings. Financial liabilities at fair value through profit and loss relates to the contingent considerations in a business combination.

Subsequent measurement

After initial recognition, interest-bearing and non-interest-bearing loans and borrowings are subsequently measured at amortized cost using the effective interest rate method. Trade payables are generally carried at the original invoiced amount.

Gains and losses are recognized in the statement of profit or loss when the liabilities are derecognized as well as through the amortization process.

Derecognition

A financial liability is derecognized when the obligation under the liability is discharged, cancelled or expires.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

Offsetting of financial instruments

Financial assets and financial liabilities are offset and the net amount is reported in the consolidated statement of financial position if there is a currently enforceable legal right to offset the recognized amounts and there is an intention to settle on a net basis or to realize the assets and settle the liabilities simultaneously.

Derivative financial instruments and hedge accounting

Initial recognition and subsequent measurement

EYNL uses derivative financial instruments, such as forward currency contracts, to hedge its foreign currency risks. Such derivative financial instruments are initially recognized at fair value on the date on which a derivative contract is entered into and are subsequently remeasured at fair value. Derivatives are carried as financial assets when the fair value is positive and as financial liabilities when the fair value is negative.

Any gains or losses arising from changes in the fair value of derivatives are taken directly to profit or loss, except for the effective portion of cash flow hedges, which is recognized in other comprehensive income and later reclassified to profit or loss when the hedge item affects profit or loss.

At the inception of a hedge relationship, EYNL formally designates and documents the hedge relationship to which it wishes to apply hedge accounting and the risk management objective and strategy for undertaking the hedge. The documentation includes identification of the hedging instrument, the hedged item or transaction, the nature of the risk being hedged and how EYNL will assess the effectiveness of changes in the hedging instrument's fair value in offsetting the exposure to changes in the hedged item's fair value or cash flows attributable to the hedged risk. Such hedges are expected to be highly effective in achieving offsetting changes in fair value or cash flows and are assessed on an ongoing basis to determine that they actually have been highly effective throughout the financial reporting periods for which they were designated.

Hedges that meet the strict criteria for hedge accounting are accounted for, as described below.

Cash flow hedges

The effective portion of the unrealized gain or loss on the hedging instrument is recognized in other comprehensive income in the cash flow hedge reserve, while any ineffective portion is recognized immediately in the statement of profit or loss.

EYNL uses forward currency contracts as hedges of its exposure to foreign currency risk in forecasted future transactions denominated in US dollars. Refer to Note 23.1 for more details.

Amounts recognized as other comprehensive income are transferred to profit or loss when the hedged transaction affects profit or loss, such as when future transactions occur.

If the hedging instrument expires or is sold, terminated or exercised without replacement or rollover (as part of the hedging strategy), or if its designation as a hedge is revoked, or when the hedge no longer meets the criteria for hedge accounting, any cumulative unrealized gain or loss previously recognized in other comprehensive income remains separately in equity until the forecast transaction occurs or the foreign currency firm commitment is met.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents in the statement of financial position comprise cash at banks and on hand and short-term deposits with a maturity of three months or less, which are subject to an insignificant risk of changes in value.

Provisions

Provisions are recognized when EYNL has a present legal or constructive obligation resulting from a past event, it is probable that an outflow of resources embodying economic benefits will be required to settle the obligation and a reliable estimate can be made of the amount of the obligation. The expense relating to a provision is presented in the statement of profit or loss net of any reimbursement.

If the effect of the time value of money is material, provisions are discounted using a current pre-tax rate that reflects, where appropriate, the risks specific to the liability. Where discounting is used, the increase in the provision due to the passage of time is recognized as a finance cost.

Professional indemnity

In determining the amount of a provision to be recognized in respect of alleged professional negligence claims, it is necessary to make a judgment as to whether a present obligation exists as a result of a past event that gives rise to probable payments and, if so, whether the obligation can be reliably estimated. Where appropriate, provision is made based on the estimated cost of defending and settling claims. These judgments and estimates are made on a claim-by-claim basis and take account of all available evidence. A different assessment could result in a change to the amount of the provision recognized.

Contingent liabilities, including liabilities that are not probable or which cannot be measured reliably, are not recognized but are disclosed unless the possibility of settlement is considered remote. Contingent assets are not recognized, but are disclosed where an inflow of economic benefits is probable. Separate disclosure is not made of any individual claim or of expected insurance recoveries where such disclosure might seriously prejudice the position of the entity.

Obligation for members' drawing rights

During 2008/2009, the drawing rights of certain active members were set at fixed amounts and became an obligation of EYNL, payable upon the members' retirement dates. In specific circumstances, notably when a member leaves before the usual retirement date, no payment is due.

The obligation is recognized at the best estimate of the expected payments upon retirement of the respective partners, using actuarial assumptions and discounted at a contractual determined pre-tax rate. This estimate will be revised annually.

Decommissioning provision

The provision for decommissioning relates to the leases of offices. Decommissioning costs are provided at the present value of expected costs to settle the obligation using estimated cash flows and are recognized as part of the cost of that particular asset. The cash flows are discounted at a current pre-tax rate that reflects the risks specific to the decommissioning obligation. The unwinding of the discount is expensed as incurred and recognized in the statement of profit or loss as a finance cost. The estimated future costs of decommissioning

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

are reviewed annually and adjusted as appropriate. Changes in the estimated future costs or in the discount rate applied are added to or deducted from the cost of the asset.

Provision for employee benefits

Pensions

EYNL has a defined contribution pension plan which is administered by a pension fund (Stichting Pensioenfonds Ernst & Young). In a material sense, EYNL is only required to pay the agreed contributions to the pension fund. After payment of this premium EYNL does not have any further obligation to the fund or its employees in this respect. EYNL cannot be held liable for any losses suffered by the pension fund, even if the pension fund is discontinued. The premium paid does not contain any elements relating to past services. EYNL is not entitled to any refund. The contributions due to the pension fund are taken to the statement of profit or loss. Contributions payable and prepaid contributions are included under current liabilities and current assets, respectively.

There is an obligation to index the paid-up entitlements of a limited, specific and closed group of former employees. This obligation is classified as a defined benefit plan. The plan is unfunded. Measurement is based on the projected unit credit method using a discount rate derived from the interest rate on high-quality corporate bonds. Actuarial gains and losses are recognized immediately in the statement of financial position with a corresponding debit or credit to retained earnings through other comprehensive income in the period in which they occur. Remeasurements are not reclassified to profit and loss in subsequent periods.

Salary payments during absence and long-service awards

The salary payments during absence consist of supplementary disability benefits under the Dutch Work and Income Act (WIA) and a provision which is formed for future payments in the event of termination of contracts of employment. Furthermore, a provision for long-service awards is made. The plans are unfunded.

Measurement of disability benefits is computed actuarially using factors for attrition, mortality and disability, and measurement of long-service awards is based on probability rates, mortality rates and future salary increases. Actuarial gains and losses are recognized immediately through profit or loss.

These provisions are discounted using a rate derived from the interest rate on high quality corporate bonds.

Equity

Members' capital

The funds provided by the members classify as Equity instruments. Reference is made to Note 1.6.

Retained earnings

The distribution of the consolidated result for the financial year will be made following the adoption of the financial statements by the Board of Directors and the approval by EY Europe and the Supervisory Board and after the financial statements are signed on behalf of the members by the designated members. Therefore the consolidated result for the financial year is recognized as part of equity.

Distribution of profits will only take place in the situation that the Board of Directors has made use of its discretionary powers and has decided to pay interest allowance on members' capital to current or retired members and/or repay members' capital to retired members.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

Amounts paid to members in advance of profit distribution are recoverable from these members and recognized as a financial asset. Profit distributions to members are recognized as a deduction from equity when payment is no longer discretionary.

Drawing rights were settled in the 2006/2007 and 2008/2009 financial years. EYNL and its predecessors facilitated this by making the payment on behalf of the members and obtaining the necessary financing. The settlement was charged against equity (retained earnings) as it related to the settlement of an obligation of the members and not an obligation of EYNL.

Part of the withdrawn drawing rights will be funded each year by the then profit-sharing members. Each year, in accordance with a fixed schedule, part of the profit available to members will not be distributed, but set off against the settled drawing rights in equity (retained earnings). In addition amounts are withheld regarding the settlement of goodwill and onerous contracts.

The drawing rights of current members have also been set at fixed amounts and became an obligation of EYNL, payable upon their retirement dates.

Statement of cash flows

The statement of cash flows has been prepared using the indirect method.

Movements in members' capital, other loans and borrowings from members and current accounts with current and retired members are presented as a single net amount.

Combined transactions are not recognized on the basis of their individual components: e.g. assets acquired through a finance lease are not recognized in the net cash flows used in investing activities or the net cash flows used in financing activities. Instead, only the actual payment of the finance lease obligations is included in the net cash flows used in financing activities. The interest element is recognized as part of overall interest in the financing cash flow.

Transactions denominated in foreign currencies are recognized at the exchange rates ruling on the transaction date.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

3 Standards issued but not yet effective

A number of standards and interpretations have been issued, but are not yet effective up to the date of issuance of the EYNL's financial statements.

The standards and interpretations discussed below are those which EYNL reasonably expects to have an impact on disclosures, financial position or performance when applied at a future date. EYNL intends to adopt these standards when they become effective.

IFRS 9 Financial Instruments

IFRS 9 *Financial Instruments* replaces IAS 39 *Financial Instruments: Recognition and Measurement* and all previous versions of IFRS 9. IFRS 9 brings together all three aspects of the accounting for financial instruments project: classification and measurement, impairment and hedge accounting.

IFRS 9 is effective for annual periods beginning on or after 1 January 2018, with early application permitted. EYNL will adopt the new standard in financial year 2018/2019 and will not restate comparative information.

EYNL is assessing the impact of all three aspects of IFRS 9. Based on the currently available information EYNL expects no significant impact on its statement of financial position and equity.

IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers

IFRS 15 sets out the principles to be applied in revenue recognition. It establishes a five-step model to account for revenue arising from contracts with customers whereby revenue is recognized at an amount that reflects the consideration to which an entity expects to be entitled in exchange for transferring goods or services to a customer. The new revenue standard will supersede all current revenue recognition requirements under IFRS. IFRS 15 is effective for annual reporting periods beginning on or after 1 January 2018, with early adoption permitted.

EYNL will adopt the new standard in financial year 2018/2019. During 2017/2018, EYNL started the detailed impact assessment of IFRS 15, which will be finalized in 2018/2019. The method of adoption is to be determined based on the outcome of the detailed impact assessment.

Our impact assessment is based on a review of the contract arrangements to determine whether or not the revenue can be recognized over time or at a point in time. Based on the current state of the impact assessment, it is expected that changes are limited and that the majority of our engagements will continue to qualify for recognition over time. Therefore the application of IFRS 15 is currently not expected to have a significant impact on the financial statements of EYNL. The accounting for certain contracts, such as those with contingent and success fees, has been identified as area of potential change. Although the impact for these contracts is now expected not to be significant, the further analysis will be made in 2018/2019.

IFRS 16 Leases

IFRS 16 replaces IAS 17 *Leases*, IFRIC 4 *Determining whether an Arrangement contains a Lease*, SIC-15 *Operating Leases-Incentives* and SIC-27 *Evaluating the Substance of Transactions Involving the Legal Form of a Lease*.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

ANNUAL REVIEW

CONSOLIDATED
FINANCIAL
STATEMENTS

NOTES CONSOLI-
DATED FINANCIAL
STATEMENTS

SEPARATE
FINANCIAL
STATEMENTS

NOTES SEPARATE
FINANCIAL
STATEMENTS

IFRS 16 sets out the principles for the recognition, measurement, presentation and disclosure of leases and requires lessees to account for all leases under a single on-balance sheet model similar to the accounting for finance leases under IAS 17. The standard includes two recognition exemptions for lessees - leases of 'low-value' assets (e.g., personal computers) and short-term leases (i.e., leases with a lease term of 12 months or less). At the commencement date of a lease, a lessee will recognize a liability to make lease payments (i.e., the lease liability) and an asset representing the right to use the underlying asset during the lease term (i.e., the right-of-use asset). Lessees will be required to separately recognize the interest expense on the lease liability and the depreciation expense on the right-of-use asset. Lessees will be also required to remeasure the lease liability upon the occurrence of certain events (e.g., a change in the lease term, a change in future lease payments resulting from a change in an index or rate used to determine those payments). The lessee will generally recognize the amount of the remeasurement of the lease liability as an adjustment to the right-of-use asset.

Lessor accounting under IFRS 16 is substantially unchanged from today's accounting under IAS 17. Lessors will continue to classify all leases using the same classification principle as in IAS 17 and distinguish between two types of leases: operating and finance leases. IFRS 16 also requires lessees and lessors to make more extensive disclosures than under IAS 17.

IFRS 16 is effective for annual periods beginning on or after 1 January 2019. Early application is permitted, but not before an entity applies IFRS 15. A lessee can choose to apply the standard using either a full retrospective or a modified retrospective approach. The standard's transition provisions permit certain reliefs. In 2018/2019, EYNL will assess the potential effect of IFRS 16 on its financial statements.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

4 Significant accounting judgments, estimates and assumptions

The preparation of EYNL's consolidated financial statements requires management to make judgments, estimates and assumptions that affect the reported amounts of revenues, expenses, assets and liabilities, and the accompanying disclosures, at the end of the reporting period. However, uncertainty about these assumptions and estimates could result in outcomes that require a material adjustment to the carrying amount of the asset or liability affected in future periods.

Judgments

In the process of applying EYNL's accounting policies, management has made the following judgments, which have the most significant effect on the amounts recognized in the consolidated financial statements.

Drawing rights

Drawing rights were settled/redeemed in the 2006/2007 and 2008/2009 financial years. EYNL and its predecessors facilitated this by making the payment on behalf of the members and obtaining the necessary financing. To finance the settlement of drawing rights in 2008/2009, EYGS, on behalf of EY Europe, committed (interest-free) loans totaling €98.9 million and an equity contribution of €74.1 million. On 27 June 2012 these loans were transferred to EYGF.

The loans were measured on receipt at the fair value of the future consideration, using a discount rate of 5%. The settlement/redemption was charged against equity as it related to the settlement of a liability of the members and not a liability of EYNL.

Finance and operating leases

During 2017/2018 EYNL entered into a new lease contract for personal computers. Under this contract the personal computers are recognized as finance leases. Under the previous contract the personal computers were recognized as operating lease.

Effective 1 January 2016, EYNL entered into new contracts with three car lease companies. Under these contracts, the cars are recognized as operating leases. The previously existing contracts with the other car lease companies remain unchanged and continue to be classified either as operating lease or as finance leases. During 2016/2017 the finance lease contracts ended.

Management established on the basis of an evaluation of the terms and conditions for the arrangements that not all the significant risks and rewards of ownership of mobile phones leased for employees and members had been transferred to EYNL. Consequently, the mobile phones are recognized as operating leases.

Pension plan

The contractual arrangements laid down in the pension plan, the agreements with the pension fund and the transparent communication on employees' entitlements are of such a nature that, viewed from EYNL's perspective there is a plan under which all actuarial risks and rewards are placed outside EYNL after payment of the fixed annual premium. Based thereon it has been concluded that the pension plan qualifies as a defined contribution plan.

As from 1 July 2018 EYNL has a new general pension plan, which qualifies as an individual defined contribution plan. Up to 1 July 2018, participants were accruing pension in a so-called CDC scheme (group defined contribution scheme) via Pensioenfonds Ernst & Young. Pensioenfonds Ernst & Young annually

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

purchased pension rights for all participants using the group premium made available by EYNL. In the individual defined contribution plan, the participant accrues a pension capital rather than pension rights. Every month, EYNL makes a premium available for the pensions.

The obligation to index certain paid-up entitlements qualifies as a defined benefit plan, but because it relates to a limited, specific and closed group of former employees it is regarded as a separate plan and does not impact the classification of the general pension plan.

Estimates and assumptions

The key assumptions concerning the future and other key sources of estimation uncertainty at the reporting date that have a significant risk of causing a material adjustment to the carrying amounts of assets and liabilities within the next financial year are described below.

EYNL based its assumptions and estimates on parameters available when the consolidated financial statements were prepared. Existing circumstances and assumptions about future developments, however, may change due to market changes or circumstances beyond the control of EYNL. Such changes are reflected in the assumptions when they occur.

Revenue measurement

Estimates of the fair value of the services rendered have to be made to determine revenue. The estimates are made using a method based on a primary estimate by the member with final responsibility plus a review procedure. Revenue is determined taking into account the progress of the work. Where applicable, the variations in the contracted work are also taken into account.

Impairment of non-financial assets

An impairment exists when the carrying amount of an asset or CGU exceeds its recoverable amount, which is the higher of its fair value less costs of disposal and its value in use. The value in use calculation is based on a discounted cash flow model. The cash flows are derived from the budget and forecasts for the next 1 to 3 years. The recoverable amount is sensitive to the discount rate used for the discounted cash flow model as well as the expected future cash inflows and the growth rate used for extrapolation purposes. The key assumptions used to determine the recoverable amount for the CGUs, including a sensitivity analysis, are further explained in Note 10.

Property, plant and equipment

Expenditure on property, plant and equipment is allocated to the financial years according to estimates of the expected useful life of the asset and any residual value. In the case of capital expenditure in rented properties, there is also a review of whether options to renew the lease will be exercised. Part of the amount capitalized is the estimated expenditure required at the end of the lease for returning the leased premises to their original state. Further details on property, plant and equipment are disclosed in Note 11.

Measurement of trade receivables

Trade receivables are measured on the basis of individual reviews and a collective review. Any impairment of outstanding receivables (including unbilled amounts) is assessed on the basis of objective evidence regarding the recoverability at the reporting date. Information becoming available after the reporting date that evidences

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

that a loss already existed at the reporting date is also taken into account. Further details on trade receivables are disclosed in Note 13.

Provision for professional indemnity

An estimate is made of future cash outflows and of the time they are expected to arise when determining this provision. Further details are disclosed in Note 19.

Provision for premises

A provision for premises has been formed for the rent due for the remaining term of the leases of offices, or parts of them, rented by EYNL but unoccupied. In determining the amounts, assumptions and estimates are made in relation to discount rate, expected fixed expenses and expected income from sublease. For further details see Note 19.

Employee benefits

Bonuses and payments to employees are determined annually based on budgeted assumptions. During the year and as at year end, the amounts of these bonuses and payments to employees are assessed as to whether they are still applicable regarding the business circumstances. Further details are disclosed in Note 20.

Fair value measurement of financial instruments

When the fair values of financial assets and financial liabilities recorded in the statement of financial position cannot be measured based on quoted prices in active markets, their fair value is measured using valuation techniques including the discounted cash flow (DCF) model. The inputs to these models are taken from observable markets where possible, but where this is not feasible, a degree of judgement is required in establishing fair values. Judgements include considerations of inputs such as liquidity risk, credit risk and volatility. Changes in assumptions relating to these factors could affect the reported fair value of financial instruments. See Note 23 for further disclosures.

Contingent consideration from business combinations

Contingent considerations, resulting from business combinations, are valued at fair value at the acquisition date as part of the business combination. When the contingent considerations meets the definition of a financial liability, it is subsequently remeasured to fair value at each reporting date. The determination of the fair value is based on discounted cash flows. The key assumptions taken into consideration include the probability of meeting each performance target and the discount factor. See Notes 5 and 18 for further details.

The considerations subject to the retention of the former shareholders/partners and/or employees of acquired entities, which are payable in the next financial year are accounted for as Employee benefits provision. See Notes 5 and 20 for further details. The long term deferred considerations are further explained under Commitments and contingencies. See Notes 26 for further details.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

5 Business combinations

Acquisitions in 2017/2018

There were no acquisitions during 2017/2018.

Acquisitions in 2016/2017

On 1 September 2016, EY-Parthenon B.V. acquired certain activities, contracts and assets and liabilities from the partnership OC&C Strategy Consultants Benelux (OC&C Benelux). It provides services in the field of strategic consulting for large and mid-market organizations, private equity firms, governmental entities and other public institutions. The acquisition qualifies as a business combination as described in IFRS 3.

Assets acquired and liabilities assumed

The total fair value of the identifiable assets and liabilities as at the date of acquisition were:

	Notes	Fair value recognized on acquisition
Assets		
Property, plant and equipment		1,305
Trade and other receivables		2,770
Cash and cash equivalents		-
		4,075
Liabilities		
Trade and other payables		1,175
Total identifiable net assets at fair value		2,900
Goodwill arising on acquisition	10	5,811
Purchase consideration transferred		8,711

The fair value of the trade receivables amounts to €2.6 million. The gross amount of trade receivables is €2.6 million. None of the trade receivables have been impaired.

The goodwill of €5.8 million mainly consists of the value of expected synergies arising from the acquisition. Goodwill is assessed on the level of EYA. None of the goodwill recognized is expected to be deductible for corporate income tax purposes.

From the date of acquisition (1 September 2016) to 30 June 2017, the acquired business has contributed €7.2 million to revenue and €2.3 million to the gross margin of EYNL for 2016/2017.

If the acquisition had taken place at the beginning of the financial year 2016/2017, revenue from continuing operations for 2016/2017 would have been further increased with €1.4 million and the gross margin would have been further increased with €0.5 million.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

Purchase consideration	2016/2017
Cash paid	8,711
Total consideration	8,711

Analysis of cash flows on acquisitions	2016/2017
Cash paid	-8,711
Net cash acquired with the subsidiary (included in cash flows from investing activities)	-
Net cash flow on acquisition	-8,711

Partner Retention Consideration and Performance Consideration

As part of the asset purchase agreement with the partners of OC&C Benelux, a Partner Retention Consideration and a Performance Consideration have been agreed. Subject to the retention of the partners, there will be additional cash payments of maximum €10.0 million, consisting of three annual payments partly depending on the achieved levels of revenues.

These considerations explicitly focus on the tenure of the partners and therefore these payments are considered as remuneration for post-combination services (employee benefits) and are not included in the total consideration for the shares.

Employee Retention Bonuses

The Employee Retention Bonuses are linked to the retention of employees and payable to the individual employees. The Employee Retention Bonus consists of three annual payments for a total maximum amount of €2.0 million.

These bonuses explicitly focus on the tenure of the employees and therefore these payments are considered as remuneration for post-combination services (employee benefits) and are not included in the total consideration for the shares.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

6 Revenue

EYNL is not required to disclose segment information.

6.1 Rendering of services

Fee income from the rendering of services is generated almost entirely in the Netherlands and can be broken down by service line as follows:

	2017/2018	2016/2017
Assurance services ¹	340,324	319,059
Tax services	230,271	217,608
Advisory services ¹	126,749	124,684
Transaction advisory services	65,809	53,869
	763,153	715,220

¹ Reclassification in 2016/2017 for comparative purposes.

6.2 Other income

	2017/2018	2016/2017
Services to other entities within the EY network ¹	28,889	28,482
Other	158	228
	29,047	28,710

¹ Reclassification in 2016/2017 for comparative purposes.

7 Operating expenses

7.1 Services provided by foreign EY member firms and third parties

These are services and expenses directly attributable to assignments.

7.2 Employee benefits expenses

	2017/2018	2016/2017
Salaries and bonuses	238,844	225,923
Social security charges	33,942	31,608
Pension contributions	27,064	26,403
Mobility expenses	38,456	34,728
Other staff expenses	7,104	7,508
	345,410	326,170

Salaries and bonuses include holiday allowance.

Mobility expenses includes car lease payments recognized as operating lease expenses of €20.8 million (2016/2017: €20.7 million).

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

The average number of staff (excluding members) in full time equivalents (FTE) during the year was:

FTE	2017/2018	2016/2017
Client serving staff	3,472	3,357
Support staff	493	507
	3,965	3,864

7.3 Other operating expenses

	2017/2018	2016/2017
Premises expenses	21,538	21,423
Other staff expenses	18,692	15,663
Office expenses	13,604	12,671
IT expenses ¹	33,682	30,495
International EY charges	59,893	55,740
Net foreign exchange gains and losses	584	-1,458
Other expenses	32,122	39,866
	180,115	174,400

1 Reclassification in 2016/2017 for comparative purposes.

Premises expenses includes lease payments recognized as operating lease expense of €17.3 million (2016/2017: €18.2 million).

IT expenses includes lease payments recognized as operating lease expense of €0.3 million (2016/2017: €0.9 million).

Auditors' remuneration of €253,600 (2016/2017: €261,400) is included in other expenses. Of these amounts, €209,000 (2016/2017: €191,400) was charged in respect of the audit of the financial statements of all entities and an amount of €44,600 (2016/2017: €70,000) for various other audit services.

8 Finance income and expenses

8.1 Finance income

	2017/2018	2016/2017
Interest on bank balances and deposits	721	291
Interest income on loans and receivables	126	56
	847	347

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

8.2 Finance expenses

	2017/2018	2016/2017
Interest on loans granted by current and retired members	2,435	2,242
Interest on current and retired members' current account balances	722	1,245
Total interest paid to current and retired members	3,157	3,487
Finance charges payable under finance leases	59	4
Unwinding of discount on provisions and loans (Notes 17, 18, 19 and 20)	801	800
Other interest and similar expense	276	370
	4,293	4,661

9 Income tax expense

	2017/2018	2016/2017
Income tax: current financial year	25	-54
Income tax: previous financial year	-	272
	25	218

These tax charges relate exclusively to autonomous taxpaying subsidiaries. Tax on the remainder of the result for the financial year is borne by the members. As this also applies to differences in measurement for tax purposes and financial reporting purposes, EYNL has no deferred tax assets or liabilities.

There are no direct equity movements on which current or deferred tax is computed. There are no recognized or unrecognized losses available for relief.

The tax reconciliation in respect of group profits is as follows:

	2017/2018	2016/2017
Profit before tax	142,371	136,196
Tax at 25%	-35,593	-34,049
Tax on partnership profits borne personally by the members	35,618	33,995
Taxes receivable for previous year	-	272
Taxes receivable by subsidiaries	25	218

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

10 Intangible assets

	Customer relationships/ Brand names	Goodwill	Software	Total
At 1 July 2016	4,052	11,922	191	16,165
Acquisitions	-	5,811	-	5,811
Amortization	-590	-	-75	-665
At 30 June 2017	3,462	17,733	116	21,311
Additions	-	-	1,600	1,600
Amortization	-587	-	-600	-1,187
At 30 June 2018	2,875	17,733	1,116	21,724
Cost	5,590	11,922	531	18,043
Accumulated amortization	-1,538	-	-340	-1,878
At 1 July 2016	4,052	11,922	191	16,165
Cost	5,590	17,733	458	23,781
Accumulated amortization	-2,128	-	-342	-2,470
At 30 June 2017	3,462	17,733	116	21,311
Cost	5,590	17,733	1,850	25,173
Accumulated amortization	-2,715	-	-734	-3,449
At 30 June 2018	2,875	17,733	1,116	21,724

Acquisitions

Further details of the acquired intangible assets are included in Note 5.

Impairment testing of goodwill

Goodwill acquired through business combinations has been allocated to EYA as being the CGU for impairment testing.

Key assumptions used in value in use calculations

The calculation of value in use is most sensitive to the following assumptions: discount rate, budgeted revenue, budgeted gross margin and budgeted operating income.

The value in use calculation is based on cash flow projections from the most recent financial budgets, the discount rates are derived from the CGU's weighted average cost of capital. The indefinite growth rate used is 0.0%.

Sensitivity to changes in assumptions

With regard to the assessment of value in use, management assessed that no reasonably possible change in any of the above key assumptions would cause the carrying value of the unit to materially exceed their recoverable amount.

As a result of analysis, management did not identify an impairment as at 30 June 2018 and 30 June 2017.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

11 Property, plant and equipment

	Capital expenditure in rented properties	Cars	Fixtures and fittings, computers	Total
At 1 July 2016	14,930	418	4,115	19,463
Acquisitions	847	-	458	1,305
Additions	5,573	-	4,219	9,792
Disposals	-14	-402	-60	-476
Depreciation	-4,118	-16	-1,890	-6,024
At 30 June 2017	17,218	-	6,842	24,060
Acquisitions	-	-	-	-
Additions	1,534	-	5,708	7,242
Disposals	-75	-	-86	-161
Depreciation	-2,455	-	-2,511	-4,966
At 30 June 2018	16,222	-	9,953	26,175
Cost	48,609	1,158	29,725	79,492
Accumulated depreciation and impairments	-33,679	-740	-25,610	-60,029
At 1 July 2016	14,930	418	4,115	19,463
Cost	54,010	-	32,243	86,253
Accumulated depreciation and impairments	-36,792	-	-25,401	-62,193
At 30 June 2017	17,218	-	6,842	24,060
Cost	53,443	-	36,790	90,233
Accumulated depreciation and impairments	-37,221	-	-26,837	-64,058
At 30 June 2018	16,222	-	9,953	26,175

As at 30 June 2018, there are contractual obligations for purchasing property, plant and equipment for an amount of €3.3 million (as at 30 June 2017: €3.0 million).

Further details of the acquisitions are included in Note 5.

All other property, plant and equipment is at the free disposal of EYNL (i.e. it has not been pledged as security).

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

12 Other non-current and current financial assets

	30 June 2018	30 June 2017
Non-current		
Available-for-sale investment - unquoted equity shares ¹	6,685	6,685
Loans granted to current members	18	18
	6,703	6,703
Current		
Foreign exchange forward contracts	82	-
Loans granted to employees	60	59
	142	59

¹ Reclassification in 30 June 2017 for comparative purposes.

As at 30 June 2018 and 30 June 2017, there were no past-due amounts.

Available-for-sale investment - unquoted equity shares

EYNL holds non-controlling interests in EYGI B.V. (5.86%), EY Holdings Ltd (19.68%), EY Global Finance, Inc. (4%) and EMEIA Fusion LP (14.3%). The fair value of the investments in equity instruments cannot be estimated reliably and, accordingly, they are measured at cost.

On 30 September 2016, Ernst & Young Participaties B.V. became a limited partner in EMEIA Fusion LP.

Foreign exchange forward contracts

The amount reflects the positive change in fair value of foreign forward exchange contracts that are not designated in hedge relationships. Refer to note 23.1 for further information.

13 Trade and other receivables

	30 June 2018	30 June 2017
Unbilled receivables	113,728	94,979
Trade receivables	135,717	138,672
Other receivables	26,630	24,830
	276,075	258,481

13.1 Unbilled receivables

Amounts are not yet billed and measured at expected realizable value and therefore neither past due nor impaired. Payments on account in excess of the relevant amount of revenue are included in trade and other payables.

Unbilled receivables are pledged to Stichting Confidentia 2004 as security for the loans granted by current and retired members.

13.2 Trade receivables

Trade receivables are generally payable between 14 and 90 days. Trade receivables are pledged to Stichting Confidentia 2004 as security for the loans granted by current and retired members.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

The trade receivables are shown net of impairment. The total amount of impairment as at 30 June 2018 for these receivables is €4.5 million (30 June 2017: €4.1 million).

The movement in the provision for impairment was as follows:

	2017/2018	2016/2017
At 1 July	-4,052	-7,115
Charge for the year	-1,141	-190
Release of unused amounts	196	747
Written off	534	2,506
At 30 June	-4,463	-4,052

The ageing of trade receivables at 30 June was as follows:

	30 June 2018	30 June 2017
Neither past due nor impaired	64,437	61,905
Past due but not impaired:		
<30 days	46,152	45,335
30-90 days	18,764	24,439
90-180 days	3,830	5,087
180-365 days	2,138	1,350
>365 days	396	556
	135,717	138,672

See Note 23.1 on how EYNL manages credit risk.

Receivables from related parties and strategic alliance are included in trade receivables. For further information regarding related parties reference is made to Note 25.

13.3 Other receivables

Other receivables are shown net of impairment. The total amount of impairment as at 30 June 2018 for these receivables is €1.5 million (30 June 2017: €1.8 million).

The movement in the provision for impairment was as follows:

	2017/2018	2016/2017
At 1 July	-1,762	-946
Charge for the year	-	-816
Release of unused amounts	266	-
Written off	-	-
At 30 June	-1,496	-1,762

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

The ageing of other receivables at 30 June was as follows:

	30 June 2018	30 June 2017
Neither past due nor impaired	14,250	16,066
Past due but not impaired:		
<30 days	5,615	1,808
30-90 days	2,162	4,674
90-180 days	1,161	452
180-365 days	2,206	341
>365 days	1,236	1,489
	26,630	24,830

14 Prepayments

	30 June 2018	30 June 2017
Profit-share advances paid to current members	59,606	58,283
Prepaid pension contributions	-	14,242
Other prepayments	7,256	6,818
	66,862	79,343

15 Cash and cash equivalents

	30 June 2018	30 June 2017
Cash at banks and in hand	62,395	36,811
	62,395	36,811

16 Trade and other payables

	30 June 2018	30 June 2017
Amounts due to current and retired members	48,930	56,248
Trade payables	18,084	16,588
Taxes and social security	43,664	39,749
Payments on account	73,434	60,993
Other financial liabilities	1,632	5,890
Other payables	20,979	18,940
	206,723	198,408

Trade payables are normally settled on 30-day terms.

Amounts due to current and retired members are current account balances. Amounts drawn by current members as advances on the profit share are presented as prepayments.

Further details regarding the other financial liabilities are included in Note 18.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

Payables from related parties and strategic alliance are included in trade payables and other payables. For further information regarding related parties reference is made to Note 25.

17 Interest-bearing loans and borrowings

	Effective interest rate	Maturity (financial year)	30 June 2018	30 June 2017
Current				
Loans granted by current and retired members	5.2%	2019	12,595	1,473
Lease obligations	2.2%	2019	1,199	-
			13,794	1,473
Non-current				
Loans granted by current and retired members	4.0%	2020-2024	42,383	51,769
Private loan to finance settlement of drawing rights	5.0%	Up to 2049	8,720	8,305
Lease obligations	2.2%	2022	3,010	-
			54,113	60,074

Loans granted by current and retired members

These loans are held by Stichting Confidentia 2004 on behalf of the current and retired members. This foundation holds pledges on the unbilled receivables and receivables from clients. In the event of the death of a current or former member, his/her professional corporation can demand early repayment of the amount of the loan outstanding at that time.

According to the clawback regulation one-sixth of the total profit share 2016/2017 of the members concerned is restricted for a term of six years. Alternatively, a member can (1) opt to convert (a) loan(s) provided through Stichting Confidentia 2004 into a restricted loan with a term of six years or (2) restrict repayment of members' capital at retirement. As a result for 2017/2018 a new 3.25% loan of €3.6 million is issued originating from unpaid profit distribution and an amount of €0.6 million loans held by Stichting Confidentia 2004 are converted into new 3.25% loans. During 2016/2017, a 4% loan of €4.3 million had been issued as a result of the clawback regulation.

The fair value of the (new) loan equals the book value of the converted loan amounts.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

The loans are repayable according to the following schedule:

	Interest rate	In €000
Unsubordinated loans		
31 December 2018	5.00%	10,120
31 December 2019	5.00%	9,023
31 December 2020	4.00%	11,876
31 December 2021	4.00%	7,395
31 December 2022	3.25%	5,550
31 December 2022	4.00%	4,296
31 December 2023	3.25%	4,243
Subordinated loans		
On 1 February 2019	6.25%	2,475

Private loan to finance settlement of drawing rights

On behalf of EY Europe, EYGS has committed a total of €98.9 million in two loans to finance the settlement of drawing rights in 2008/2009. On 27 June 2012, these loans were transferred to EYGF.

The loans are interest-free and were measured on receipt at the fair value of the future cash flows using a discount rate of 5%. For the financial year 2017/2018 the interest charge due to application of the amortized cost method amounts to €0.4 million (2016/2017 €0.4 million).

The first loan is fully repaid. The final instalment was paid in June 2015. The amortized cost of the remaining second loan with a face value of €39.5 million will be assessed annually based on current information on future cash flows (and, if necessary, revising the amortized cost).

Lease obligations

This is the obligation under the finance lease contracts for personal computers. Further details are included in Note 26.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

Changes in financial liabilities arising from financing activities

	Non-current interest- bearing loans and borrowings (excl. leases)	Current interest- bearing loans and borrowings (excl. leases)	Non-current lease obligations	Current lease obligations	Total
At 1 July 2017	60,074	1,473	-	-	61,547
Cash flows					
Repayments	-6,338	-1,473	-746	-	-8,557
Proceeds	9,547			-	9,547
Non-cash flows					
New finance leases	-	-	4,896	-	4,896
Interest accruing	415	-	59	-	474
Non-current amounts becoming current	-12,595	12,595	-1,199	1,199	-
At 30 June 2018	51,103	12,595	3,010	1,199	67,907

18 Other financial liabilities

	30 June 2018	30 June 2017
Derivatives designated as hedging instruments		
Foreign exchange forward contracts	-	3,588
Financial liabilities at fair value through profit or loss		
Other considerations	-	684
Other financial liabilities at amortized costs		
Other payables	9,849	11,328
	9,849	15,600
With a term < 1 year	1,632	5,890
With a term > 1 year	8,217	9,710
	9,849	15,600

Foreign exchange forward contracts

During 2016/2017 EYNL entered into forward contracts, designated as cash flow hedges to hedge highly probable forecasted expenses in US dollar for an amount of USD 75.5 million. The risk relates to the potential change in the relationship of the value of the euro against the US dollar for future payments denominated in US dollars. The amount reflects the change in the fair value of foreign exchange forward contracts. Refer to Note 23.1 for further information.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

Other considerations

The other considerations consists of the employee retention considerations payable to the previous owners of acquired entities. Please refer to Note 5 for further information. For these payments the present value is calculated using a discount rate based on a risk free rate. The amount to be paid in the next financial year is included in the Trade and other payables - Other payables, see Note 16.

Other payables

Other payables as at 30 June 2018 mainly relates to the lease incentives regarding office leases. The amount to be repaid in the next financial year is included in the Trade and other payables, see Note 16.

Changes in financial liabilities arising from financing activities

During 2017/2018 an amount of €762,000 is repaid on other financial liabilities. The other movements are non-cash movements.

19 Provisions

	Professional indemnity	Premises	Drawing rights of current members	Total
At 1 July 2016	937	5,295	7,484	13,716
Additions	3,035	329	-	3,364
Payments	-7	-1,011	-1,002	-2,020
Amounts released	-	-186	-457	-643
Unwinding of discount	-	23	324	347
At 30 June 2017	3,965	4,450	6,349	14,764
Additions	2,374	283	18	2,675
Payments	-43	-934	-1,255	-2,232
Amounts released	-3,165	-282	-	-3,447
Unwinding of discount	-	70	259	329
At 30 June 2018	3,131	3,587	5,371	12,089
With a term < 1 year	3,965	2,990	1,074	8,029
With a term > 1 year	-	1,460	5,275	6,735
At 30 June 2017	3,965	4,450	6,349	14,764
With a term < 1 year	121	1,158	1,322	2,601
With a term > 1 year	3,010	2,429	4,049	9,488
At 30 June 2018	3,131	3,587	5,371	12,089

Professional indemnity

Professional indemnity claims, other than the policy excess, are insured under the EY International insurance program. The professional indemnity provision serves to cover current exposures, with a maximum per event of the uninsured policy excess. Based on the best estimate of timing the cash outflow is not discounted.

In the normal course of business, entities may receive claims for alleged negligence.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

Substantial insurance cover is carried in respect of professional negligence. Cover is principally written through captive insurance companies involving other EY firms and a significant proportion of the total cover is reinsured through the commercial market. Cases are usually resolved within three years, although claims that involve court action may take longer to resolve. Contingent liabilities arise where payments resulting from a claim are not probable or where it is not possible to reliably estimate the financial effect of a claim.

Premises

A provision has been formed for the rent due for the remaining term of the leases of offices, or parts of them, rented by EYNL but unoccupied. This provision also relates to the expected cost of returning rented offices to their original condition when they are vacated.

The provisions for vacant office buildings and dilapidation costs are calculated at present value using a discount rate of 0.59% for lease contracts ending within 6 years (30 June 2017: 0.60%) and of 0.98% for lease contract with a term of 6 years or longer 30 June 2017: 1.08%).

Drawing rights of current members

During 2008/2009, the drawing rights of current members were set at fixed amounts and became an obligation of EYNL, payable upon their retirement dates.

The obligation is recognized at the best estimate of the expected payments upon retirement of the respective partners, using actuarial assumptions and discounted at a pre-tax rate of 5.0% (30 June 2017: 5.0%).

20 Employee benefits

	30 June 2018	30 June 2017
Current liabilities		
Payments to be made to staff	21,921	19,964
Salary payments during absence	1,133	678
Provision for long-service awards	341	337
Remuneration liability acquisitions	1,074	2,513
	24,469	23,492
Non-current liabilities		
Payments to be made to staff	16,264	15,891
Defined benefit pension plan	1,275	1,395
Salary payments during absence	78	170
Provision for long-service awards	2,812	2,766
	20,429	20,222

Payments to be made to staff relates to amounts to be paid for holidays, overtime and bonuses.

Remuneration liability acquisitions relates to the amounts to be paid within one year to the previous shareholders/partners of the acquired entities/businesses for the agreed earn out considerations and the retention consideration. As mentioned in Note 5 these are considered as remuneration for post-combination services.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

20.1 Defined contribution pension plan

EYNL has a defined contribution pension plan, which is administered by a pension fund (Stichting Pensioenfonds Ernst & Young). In a material sense, EYNL is only required to pay the agreed contributions to the pension fund. After payment of this premium EYNL does not have any further obligation to the fund or its employees in this respect. EYNL cannot be held liable for any losses suffered by the pension fund, even if the pension fund is discontinued. The premium paid does not contain any elements relating to past services. EYNL is not entitled to any refund. The contributions due to the pension fund are taken to the statement of profit or loss. Contributions payable and prepaid contributions are included under current liabilities and current assets, respectively.

The total amount of the defined contribution plan charged to profit or loss during the financial year was €26.7 million (2016/2017: €26.0 million).

As from 1 July 2018 EYNL has a new general pension plan, which qualifies as an individual defined contribution plan. Up to 1 July 2018, participants were accruing pension in a so-called CDC scheme (group defined contribution scheme) via Pensioenfonds Ernst & Young. Pensioenfonds Ernst & Young annually purchased pension rights for all participants using the group premium made available by EYNL. In the individual defined contribution plan, the participant accrues a pension capital rather than pension rights. Every month, EYNL makes a premium available for the pensions.

20.2 Defined benefit pension plan

There is an obligation to index the paid-up entitlements of a limited, specific and closed group of former employees. This obligation is classified as a defined benefit plan. The plan is unfunded. Measurement is based on the projected unit credit method using a discount rate derived from the interest rate on high-quality corporate bonds. Actuarial gains and losses are recognized in other comprehensive income and permanently excluded from profit and loss.

Considering the relative small size of this obligation, disclosures are limited to those below.

	2017/2018	2016/2017
Defined benefit obligation		
At 1 July	1,395	1,354
Interest cost	22	31
Current service cost	-	-
Benefits paid	-	-
Actuarial (gains)/losses on obligation	-142	10
At 30 June	1,275	1,395
	30 June 2018	30 June 2017
With a term < 1 year	-	-
With a term > 1 year	1,275	1,395
	1,275	1,395

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

The principal assumptions used are:

	30 June 2018	30 June 2017
Discount rate	1.6%	1.6%
General salary increase	0.0%	0.0%
Inflation	0.3%	0.3%
Mortality rates	2016 Forecast tables of the Dutch Actuarial Association	2016 Forecast tables of the Dutch Actuarial Association

The total amount of defined benefit obligation charged to profit during the financial year was €0.02 million (2016/2017: €0.03 million). The actuarial gain of the current year of €0.14 million (2016/2017: a loss of €0.01 million) is recognized in other comprehensive income.

20.3 Salary payments during absence

This provision relates to salary to be paid in the event of termination of contracts of employment and supplementary disability benefits under the Dutch Work and Income Act (WIA).

The movements in the provision were as follows:

	2017/2018	2016/2017
At 1 July	848	950
Additions	2,006	2,116
Payments	-1,458	-2,099
Released	-188	-123
Unwinding of discount	3	4
At 30 June	1,211	848

	30 June 2018	30 June 2017
With a term < 1 year	1,133	678
With a term > 1 year	78	170
	1,211	848

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

The principal assumptions used for the provision for supplementary disability benefits under the WIA are:

	30 June 2018	30 June 2017
Discount rate	1.8%	1.8%
Probability rate	Kazo 2000	Kazo 2000
Mortality rates	2016 Forecast tables of the Dutch Actuarial Association	2016 Forecast tables of the Dutch Actuarial Association

20.4 Provision for long-service awards

The provision for long-service awards relates to costs attributable to future long-service payments relating to past years of employment, taking into account the probability of staff leaving and death.

The movements in the provision were as follows:

	2017/2018	2016/2017
At 1 July	3,103	3,082
Additions	444	413
Payments	-435	-433
Released	-13	-13
Unwinding of discount	54	54
At 30 June	3,153	3,103

	30 June 2018	30 June 2017
With a term < 1 year	341	337
With a term > 1 year	2,812	2,766
	3,153	3,103

The principal assumptions used are:

	30 June 2018	30 June 2017
Discount rate	1.8%	1.8%
Factor for attrition, mortality and disability	19.2%	19.5%
Future salary increase	2.1%	2.7%

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

21 Members' capital

	30 June 2018	30 June 2017
Contractual capital contribution by members	82,408	84,298
	82,408	84,298

The movements were as follows:

	2017/2018	2016/2017
At 1 July	84,298	81,533
Contributions	3,780	8,190
Repayment on retirement	-5,670	-5,425
At 30 June	82,408	84,298

The number of members and the capital contribution for each LLP and/or partnership is as follows:

	30 June 2018	30 June 2017
Number of members		
EYA	161	163
EYB	78	81
EYNL	239	244
Members retired in financial year	8	7
Number of profit-sharing partners	247	251
Capital contribution (in € million)		
EYA	55.5	56.2
EYB	26.9	28.1
EYNL	82.4	84.3

Each member is required to make a capital contribution according to a capital-contribution method that is equal for all members.

In accordance with the clawback regulation, some members have opted for an allotment of (part of) their capital contribution. A total amount of €7.0 million (30 June 2017: €3.3 million) is allotted to the clawback fund for a period of six years.

22 Reserves

22.1 Result for the financial year

The consolidated financial statements are adopted by the Board of Directors following the approval of EY Europe and the Supervisory Board. The consolidated result for the financial year is shown in these financial statements.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

22.2 Retained earnings

This reserve relates mainly to the settlement of drawing rights in the 2006/2007 and 2008/2009 financial years to former members and partners, which will be settled in annual instalments in the period to 2026 (8 years) with the then profit-sharing members. It also includes the present value of the arrangements made in 2008/2009 for drawing rights of members eligible in that year. The amount of contributions and other amounts for this received from EYGS on behalf of EY Europe is deducted from the reserve.

The retained earnings also include the settlement of goodwill and onerous contracts, the actuarial gains and losses arising on defined benefit pension plans and unrealized gains and losses arising on cash flow hedges.

22.3 Movements

Reference is made to the consolidated statement of changes in equity.

23 Financial instruments

23.1 Hedging activities and derivatives

EYNL uses foreign exchange forward contracts to manage the risk related to the potential change in the relationship of the value of the euro against the US dollar for future payments denominated in US dollar. At the inception of a forward contract it is determined whether or not the contract is designated as a cash flow hedge.

During 2017/2018 EYNL entered into a forward contract of USD 5.6 million. This contract is not designated as a cash flow hedge and is entered into for periods consistent with foreign currency exposure of the underlying transactions.

During 2016/2017 EYNL entered into forward contracts designated as cash flow hedges for an amount of USD 75.5 million. The terms of the foreign currency forward contracts match the terms of the expected highly probable forecast transactions. As a result there was no hedge ineffectiveness to be recognized in the statement of profit or loss.

Throughout the period to maturity of the derivatives, effectiveness will be tested on each reporting date. Any inefficiencies will immediately be taken to the income statements. The cash flow hedge of the expected future transactions in FY18 were assessed to be highly effective and an unrealized loss of €4.0 million is included in other comprehensive income of 2016/2017. This amount was removed from OCI during this financial year and included in the carrying amount of the hedged items (other operating expenses).

23.2 Financial risk management and objectives

EYNL's financial instruments arise from normal commercial activities and include amounts owed to and receivable from current and retired members. EYNL does not use financial instruments for speculative activities, and complex financial instruments are avoided.

Financial instruments give rise to credit, liquidity, interest rate and foreign currency risks. Information about how these risks arise and are managed is set out below.

Credit risk

Credit risk is the risk that a counterparty will not meet its obligations under a financial instrument or customer contract, leading to a financial loss. Credit risk arises primarily from client debtors and unbilled receivables and

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

ANNUAL REVIEW

CONSOLIDATED
FINANCIAL
STATEMENTS

NOTES CONSOL-
DATED FINANCIAL
STATEMENTS

SEPARATE
FINANCIAL
STATEMENTS

NOTES SEPARATE
FINANCIAL
STATEMENTS

other financial assets, including deposits with banks and financial institutions and amounts due from members. EYNL's maximum exposure to credit risk for the components of the statement of financial position at 30 June 2018 and 30 June 2017 is the carrying amounts presented in Notes 13 and 15. Due to the nature of the receivables presented in Note 12 (members, employees and EY member firms) no or very limited risk applies.

EYNL maintains procedures to minimize the risk of default by trade debtors. Services are provided to such a large group of clients that there is no concentration of credit risk. Credit risk is not covered by credit insurance or other credit instruments other than billing in advance in certain cases.

Unbilled receivables are typically billed to clients within a month of arising and invoices are generally payable between 14 and 90 days after presentation.

Note 13 presents information on the ageing of receivables and provisions for impairment. Per year end, the requirement for an impairment of trade debtors is analyzed on an individual basis.

Amounts due from members are recovered from the current year's profit distribution or otherwise contractually reclaimed from the members.

Cash deposits are placed with creditworthy banks only. Deposits of surplus funds are made with approved counterparties only and within limits assigned to each counterparty. The limits are set to adhere to professional independence rules, to minimize the concentration of risks and, therefore, to mitigate financial loss from a potential counterparty failure.

Liquidity risk

Liquidity risk is the risk that EYNL is unable to meet its financial obligations on the due date. Liquidity risk arises from the ongoing financial obligations of EYNL, including settlement of financial liabilities such as trade and other payables, as well as interest-bearing loans and borrowings and members' capital. The policy is to maintain a positive working capital balance. Depending on the time of year, there can be a considerable balance of cash and cash equivalents.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

The maturity profile of the contractual payments, including interest, arising from EYNL's financial liabilities at year end, is as follows (the amounts disclosed are the gross undiscounted cash flows):

	< 1 year	1 to 2 years	2 to 5 years	> 5 years	Total
Year ended 30 June 2018					
Interest-bearing loans and borrowings:					
- Contractual payments	13,794	10,248	30,902	44,243	99,187
- Interest payments	2,135	1,541	2,005	69	5,750
Trade and other payables	206,723	-	-	-	206,723
	222,652	11,789	32,907	44,312	311,660
Year ended 30 June 2017					
Interest-bearing loans and borrowings:					
- Contractual payments	1,473	13,930	33,543	44,296	93,242
- Interest payments	2,406	1,996	2,441	86	6,929
Trade and other payables	198,408	-	-	-	198,408
	202,287	15,926	35,984	44,382	298,579

The financing requirements of EYNL vary during the year, primarily as a result of the incidence of major payments. Capital expenditure on cars is funded by operating leases, the personal computers are finance leases. The other main source of financing capital expenditure is funding supplied by current and retired members.

Interest rate risk

Interest rate risk is the risk that the fair value or future cash flows of financial instruments will fluctuate because of changes in market interest rates. Interest rate risk arises primarily from interest-bearing loans and borrowings and cash and cash equivalents.

An inherent feature of a structure in which current and retired members provide a significant part of the funding for activities is that the variability is not hedged by derivatives.

A fixed rate of interest is paid on long-term loans granted by current and retired members. The interest on current account liabilities to current and retired members is assessed and set quarterly.

Funds drawn for settlement of drawing rights are interest-free or bear a fixed interest rate. Interest on finance leases is fixed for the term of the lease.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

The following table shows the sensitivity to a reasonably possible change in interest rates. With all other variables held constant, the profit of EYNL before tax is affected through the impact on floating rate borrowings as follows:

	Increase/ decrease	2017/2018	2016/2017
	in basis points	€000	€000
Effect on profit before tax	+15	94	55
Effect on profit before tax	-15	-94	-55

Foreign currency risk

Foreign currency risk is the risk that the fair value or future cash flows of a financial instrument will fluctuate because of changes in foreign exchange rates. Although the majority of the income and expenses of EYNL are denominated in euros, foreign currency risk arises from transactions denominated in other currencies, particularly the US dollar and pound sterling. Balances in foreign currency bank accounts are held to facilitate cash management and to provide means for future payments in currencies other than euros.

EYNL manages its foreign currency risk by hedging US dollar payments that are expected to occur within a maximum 12-month period.

If the US dollar exchange rate were to change by 10%, the impact on profit or loss would be €0.2 million (2016/2017: €0.5 million) as a result of changes in the carrying amount of US dollar-denominated cash and amounts receivable/payable. If the pound sterling exchange rate were to change by 10%, the impact on profit or loss would be €3.000 (2016/2017: €0.1 million) as a result of changes in the carrying amount of pound sterling-denominated cash and amounts receivable/payable.

23.3 Other notes

Reconciliation of classes and categories

All presented groups of financial assets, except other non-current financial assets, are part of the loans and receivables category measured at amortized cost. The financial assets in other non-current financial assets are in the available-for-sale category and are measured at fair value, if they can be measured reliably, or otherwise at cost.

All presented groups of financial liabilities are part of the loans and borrowings category, measured at amortized cost. Contingent consideration, resulting from business combinations, is valued at fair value at the acquisition date as part of the business combination and is subsequently remeasured to fair value at each reporting date.

Fair values

Initially, financial instruments are measured at fair value. Subsequently, the financial instruments are measured at fair value or amortized cost, depending on the classification of the financial instruments. If the fair value of the AFS assets cannot be established reliably, these investments are measured at cost.

As at 30 June 2018 and 30 June 2017, contingent considerations resulting from business combinations are measured at fair value.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

During 2017/2018 EYNL entered into a forward contract of USD 5.6 million, fair value as at 30 June 2018 is €0.1 million. During 2016/2017 EYNL entered into cash flow hedges for an amount of USD 75.5 million, fair value as at 30 June 2018 nil (30 June 2017 €4.0 million). Refer to Note 23.1 for further information.

The fair value of the financial assets and liabilities are included at the amount at which the instrument could be exchanged in a current transaction between willing parties, other than in a forced or liquidation sale.

The following methods and assumptions were used to estimate the fair values:

- ▶ EYNL assessed, based on a discounted cash flow (DCF) model, that cash, trade and other receivables and trade and other payables approximate their carrying amounts largely due to the short-term maturities of these instruments.
- ▶ Long-term fixed-rate receivables are evaluated by EYNL using parameters such as interest rates, individual creditworthiness of the borrower and the risk characteristics of the financed project. Based on this evaluation, no impairment has been deemed necessary to recognize expected losses on these receivables. At 30 June 2018 and 30 June 2017, the carrying amounts of these receivables approximated their fair value.
- ▶ EYNL enters into derivative financial instruments (cash flow hedges) with a financial institution with investment grade credit ratings. Foreign exchange forward contracts are valued using valuation techniques, which employ the use of market observable inputs.
- ▶ The fair value of fixed-rate borrowings and obligations under finance leases is estimated by discounting future cash flows using rates currently available for debt on similar terms and remaining maturities. At 30 June 2018 and 30 June 2017, the carrying amounts of these payables approximated their fair value.

Fair value assessment of the above mentioned financial assets and liabilities is of a level 2-type.

24 Capital management

EYNL's objective when managing capital is to safeguard its ability to continue as a going concern. Partly in view of its professional independence requirements, EYNL aims for financing which is predominantly provided voluntarily or compulsorily by the members (and retired members). Each member can be demanded to contribute an amount, not exceeding the amount (if any) unpaid in respect of the capital obligation for which the member is liable as a member.

Certain categories of property, plant and equipment, such as cars and computer equipment, are funded through finance or operating leases. Working capital is managed in such a manner that in principle no other external bank needs to be called upon and no other financing needs to be drawn. The same criteria apply to advances of profit shares to the members for the financial year. An exception to this is specific financing of the settlement of drawing rights for loans from EYGF have been drawn.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

25 Related parties and strategic alliance

25.1 Related parties

The financial statements include the financial information of EYNL and the subsidiaries listed in the following table.

	Country of incorporation	30 June 2018	Equity interest 30 June 2017
Ernst & Young Accountants LLP	United Kingdom	100%	100%
Ernst & Young Belastingadviseurs LLP	United Kingdom	100%	100%
Ernst & Young Participaties Coöperatief U.A.	The Netherlands	100%	100%
Ernst & Young Participaties B.V.	The Netherlands	100%	100%
Ernst & Young VAT Rep B.V.	The Netherlands	100%	100%
Ernst & Young Actuarissen B.V.	The Netherlands	100%	100%
Ernst & Young CertifyPoint B.V.	The Netherlands	100%	100%
GS Participation Ltd	United Kingdom	100%	100%
Ernst & Young Real Estate Advisory Services B.V.	The Netherlands	100%	100%
EY-Parthenon B.V.	The Netherlands	100%	100%
Centre B.V.	The Netherlands	100%	100%
EY Montesquieu Finance B.V.	The Netherlands	100%	100%
EY Montesquieu Institutional Risk Management B.V.	The Netherlands	100%	100%
Integrac Netherlands B.V.	The Netherlands	-	100%
EY Intelligence in Information B.V.	The Netherlands	-	100%

During 2016/2017 the activities of EY Intelligence In Information B.V. and Integrac Netherlands B.V. were transferred to EYA. The liquidation of EY Intelligence In Information B.V. and Integrac Netherlands B.V. was finalized on 20 April 2018.

On 21 December 2017 the name Parthenon-EY B.V. was changed in EY-Parthenon B.V. On 1 September 2016, EY-Parthenon B.V. acquired certain assets and liabilities from the partnership OC&C Strategy Consultants Benelux.

Transactions and balances

Under IFRS 10, an investor controls an investee when it is exposed or has rights to variable returns from its involvement with the investee and has the ability to affect those returns through its power over the investee. The Board of EY Europe has assessed the arrangements between EY Europe and EYNL, and considered that EY Europe's own exposure to variable returns from EYNL arising from those arrangements is not sufficient to meet the definition of control, despite having power over EYNL. The arrangements do give EY Europe significant influence over EYNL, so EYNL is therefore an associate of EY Europe.

During 2017/2018 and 2016/2017 there were no sales to and purchases from EY Europe. As at 30 June 2018 and 30 June 2017, there were no outstanding balances with EY Europe.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

25.2 Strategic alliance

EYB has a strategic alliance with HVG.

The following table provides the total amounts for which transactions were entered into during the relevant financial years and the outstanding balances at 30 June 2018 and 30 June 2017.

	2017/2018	2016/2017
Sales	12,984	10,428
Purchases	11,848	9,810
Current amounts receivable at 30 June (Gross amounts)	181	197
Current amounts payable at 30 June	831	1,270

25.3 Terms and conditions of transactions

Services provided to and received from related parties and strategic alliance are generally settled at prices applicable under normal market circumstances.

Outstanding balances at year-end are unsecured and interest-free, and settlement occurs in cash. No guarantees were provided or received for any related party/strategic alliance receivable or payable.

For the year ended 30 June 2018 EYNL did not record any impairment of receivables of related parties and strategic alliance (30 June 2017: nil). This assessment is undertaken each financial year through examining the financial position of the related party/strategic alliance and the market in which it operates.

25.4 Compensation of key management personnel of EYNL

Key management personnel are the designated members of EYNL, EYA and EYB and the members of the Supervisory Board of EYNL during the financial year.

The designated members do receive their remuneration through their professional corporations, being a total of €4.3 million (2016/2017: €3.8 million).

The remuneration of the Supervisory Board members for 2017/2018 is a total amount of €0.3 million (2016/2017: €0.2 million).

26 Commitments and contingencies

Operating lease commitments

EYNL has entered into long-term leases for office premises and operating leases for personal computers, mobile phones, copiers/printers and cars. These leases have an average life between 1 and 10 years and may contain renewal options. Future minimum rentals payable are as follows:

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

	IT related contracts	Cars	Office leases	Total
Year ended 30 June 2018				
Within 1 year	337	13,505	20,792	34,634
Between 1 and 5 years	30	16,043	65,302	81,375
More than 5 years	-	-	58,586	58,586
	367	29,548	144,680	174,595
Year ended 30 June 2017				
Within 1 year	921	15,408	21,032	37,361
Between 1 and 5 years	437	19,604	68,821	88,862
More than 5 years	-	-	61,014	61,014
	1,358	35,012	150,867	187,237

The lease commitments relate only to the actual commitments at year end, excluding any service or other charges. Future rent increases were disregarded, except for those contracts which have been indexed (assumed to be 1.5%). Guarantees totaling some €1.1 million (2016/2017: €1.1 million) have been issued for lease commitments.

Finance lease commitments

During 2017/2018 EYNL entered into a new lease contract for personal computers. Under this contract the personal computers are recognized as finance leases. Finance lease charges for personal computers in the financial year amount to €0.7 million.

The financial lease commitments for cars have ended in 2016/2017, finance lease charge for 2016/2017: €0,8 million.

Future minimum lease payments under finance leases and the present value of the net minimum lease payments are as follows:

	2017/2018		2016/2017	
	Minimum payments	Present value of payments (Note 17)	Minimum payments	Present value of payments (Note 17)
Within 1 year	1,280	1,199	-	-
Between 1 and 5 years	3,093	3,010	-	-
After 5 years	-	-	-	-
Total minimum lease payments	4,373	4,209	-	-
Lease charges still to be incurred (incl. fuel)	-	-	-	-
Total minimum lease commitment	4,373	4,209	-	-
Less amounts representing finance charges	-164	-	-	-
Present value of minimum lease commitment	4,209	4,209	-	-

The leases for personal computers have a remaining term of 3.4 year. Leased assets are pledged as security for the related finance lease.

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

Contingent assets

In connection with the representation of VGAN¹ with effect from 1 March 1999 and the termination of the joint operating agreement with EYB, an amount is conditionally payable by HVG which will be recognized as income when received. For 2016/2017 an amount of €0.9 million has been taken to the statement of profit or loss within this context (see Note 6.2). For 2017/2018 the amount is nil.

Contingent liabilities

As part of the purchase agreements with the previous owners of the acquired business and/or entities, considerations have been agreed. Payments of these considerations are subject to the retention of the former ultimate shareholders/partners and/or employees.

There will be additional cash payments to the previous owners of these acquired entities, if still employed by EY, of maximum €4.8 million (2016/2017: maximum €14.4 million), payable in two remaining annual payments partly depending on the achieved levels of revenues in the three years after completion of the acquisitions.

Besides there will be additional cash payments to individual employees of acquired entities, if still employed by EY, of maximum €1.2 million (2016/2017: maximum €2.0 million), consisting of two remaining annual payments.

Proceedings and claims

Disciplinary and civil law proceedings and claims have been brought against entities pursuant to alleged professional negligence and other claims. Forceful defense is put up against such proceedings and claims, which sometimes involve substantial amounts. In many cases it is exceedingly difficult to estimate the risks involved due to many uncertainties regarding facts, the legal position of all parties involved and other legal issues.

Insurance cover is carried in respect of professional indemnity. Cover is principally written through captive insurance companies and a proportion of the total cover is reinsured through the commercial market. Cases are usually resolved within three years, although claims that involve court action may take longer to resolve. Where appropriate, provision is made for costs arising from such claims representing the estimated costs of defense and settlements below the uninsured policy excess. Separate disclosure is not made of any individual claim or expected insurance recoveries where such disclosure might seriously prejudice the position of the entity.

Contingent liabilities, including liabilities that are not probable or which cannot be measured reliably, are not recognized but are disclosed unless the possibility of settlement is considered remote.

Current external proceedings

Our notification responsibility under the 'Wwft' in connection with a former audit client attracted media attention in the past fiscal year. A case in which the Public Prosecutor designated us as suspect. The case has been put on hold pending an investigation by the investigating magistrate.

¹ VGAN is the legal predecessor of HVG

Notes to the consolidated financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

Deferred balance - member firms

EY member firms, including EYNL, have entered into an agreement under which certain expenses of, and investments in, the global network are charged to the member firms. An annual charge is levied on each member firm existing at the time based on a percentage of the member firm's revenues for that period. These charges are recognized as an expense in the period in which the revenues are earned. No liability is recognized in respect of potential future charges because no current obligation is considered to arise at year-end.

Funding of settlement of drawing rights

Contributions totaling €217.9 million were obtained from EYGS on behalf of EY Europe to fund the settlement of drawing rights:

- ▶ On behalf of EY Europe, EYGS has committed a total of €98.9 million in two loans to finance the settlement of drawing rights in 2008/2009. On 27 June 2012, these loans were transferred to EYGF. The first loan is fully repaid. The repayment of the second loan with a face value of €39.5 million will be determined based on future cash flows.
- ▶ A contribution of €74.1 million has to be repaid under the following circumstances only.
 - ▶ Bankruptcy or suspension of payments, failure to meet the loan terms and conditions, or appointment of a receiver or administrator.
 - ▶ Termination of participation in EY Global.
- ▶ The difference (€44.9 million) between the amounts received and the fair value at the time of receipt in 2008/2009 is recognized as a contribution to the withdrawals paid (net amount recognized in equity, see Note 22).

27 Events after the reporting period

On 16 July 2018 Ernst & Young Participaties B.V. acquired 100% of the shares of VODW Marketing & Management Consultants B.V. At the moment, the initial business combination accounting is not yet completed.

VODW (with circa 100 employees and a gross margin in 2017 of €11.5 million) is a specialist in marketing and strategy within the Netherlands. With this acquisition EYNL is reinforcing its position on the Dutch consultancy market in the area of customer-driven innovation and digital transformation.

Separate financial statements

for the year ended 30 June 2018
Ernst & Young Nederland LLP

Statement of profit or loss of Ernst & Young Nederland LLP

for the year ended 30 June 2018 | In thousands of euros

	Notes	2017/2018	2016/2017
Revenue			
Rendering of services	32	3,949	1,689
Other income ¹	32	103,530	123,503
		107,479	125,192
Operating expenses			
Services provided by foreign EY member firms and third parties ¹		4,006	1,874
Employee benefits expenses	33.1	41,640	39,391
Amortization and impairment of intangible assets	36	28	-
Depreciation and impairment of property, plant and equipment	37	4,716	5,805
Other operating expenses ¹	33.2	56,689	78,325
		107,079	125,395
Operating profit		400	-203
Finance income	34.1	8,478	8,469
Finance expenses	34.2	-4,077	-4,501
Share of profit from subsidiaries	38	138,567	134,546
Profit before tax		143,368	138,311
Income tax expense	35	-	-
Profit for the financial year		143,368	138,311
Profit attributable to members of EYNL		143,368	138,311

¹ Reclassification in 2016/2017 for comparative purposes.

Statement of other comprehensive income of Ernst & Young Nederland LLP

for the year ended 30 June 2018 | In thousands of euros

	Notes	2017/2018	2016/2017
Profit for the financial year		143,368	138,311
<i>Other comprehensive income to be reclassified to profit or loss in subsequent periods:</i>			
Net unrealized gain and (loss) on cash flow hedges		3,954	-3,954
<i>Other comprehensive income not to be reclassified to profit or loss in subsequent periods:</i>			
Actuarial gains and (losses) on defined benefit plans	47.2	142	-10
Other comprehensive income for the year, net of tax		4,096	-3,964
Total comprehensive income for the year, net of tax		147,464	134,347
Total comprehensive income for the year attributable to members of EYNL		147,464	134,347

ANNUAL REVIEW

CONSOLIDATED
FINANCIAL
STATEMENTS

NOTES CONSOL-
IDATED FINANCIAL
STATEMENTS

SEPARATE
FINANCIAL
STATEMENTS

NOTES SEPARATE
FINANCIAL
STATEMENTS

Statement of financial position of Ernst & Young Nederland LLP

as at 30 June 2018 | In thousands of euros

	Notes	30 June 2018	30 June 2017
Assets			
Non-current assets			
Intangible assets	36	72	-
Property, plant and equipment	37	24,865	22,617
Investment in subsidiaries	38	26,990	26,990
Other non-current financial assets	39	152	304
		52,079	49,911
Current assets			
Other receivables	40	113,562	116,602
Prepayments	41	66,234	78,198
Other current financial assets	39	234	152
Cash and cash equivalents	42	62,337	29,397
		242,367	224,349
Total assets		294,446	274,260
Equity and liabilities			
Current liabilities			
Trade and other payables	43	81,692	85,127
Interest-bearing loans and borrowings	44	13,794	1,473
Provisions	46	2,481	4,064
Employee benefits	47	2,917	2,861
		100,884	93,525
Non-current liabilities			
Interest-bearing loans and borrowings	44	54,113	60,074
Other non-current financial liabilities	45	8,217	9,710
Provisions	46	6,291	6,735
Employee benefits	47	4,231	4,250
		72,852	80,769
Total liabilities		173,736	174,294
Equity			
Members' capital	48	82,408	84,298
Reserves	49	38,302	15,668
Total equity		120,710	99,966
Total equity and liabilities		294,446	274,260

These financial statements were signed on 25 September 2018
by C.B. Boogaart on behalf of Drs. C.B. Boogaart B.V.

Statement of changes in equity of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros

	Members' capital	Profit available for distribution	Retained earnings	Total reserves	Total equity
At 1 July 2016	81,533	116,945	-117,801	-856	80,677
Profit for the financial year	-	122,681	15,630	138,311	138,311
Other comprehensive income	-	-10	-3,954	-3,964	-3,964
Total comprehensive income	-	122,671	11,676	134,347	134,347
Profit distribution 2015/2016	-	-116,945	-878	-117,823	-117,823
Contribution of capital from members	8,190	-	-	-	8,190
Repayment on retirement	-5,425	-	-	-	-5,425
At 30 June 2017	84,298	122,671	-107,003	15,668	99,966
Profit for the financial year	-	128,585	14,783	143,368	143,368
Other comprehensive income	-	142	3,954	4,096	4,096
Total comprehensive income	-	128,727	18,737	147,464	147,464
Profit distribution 2016/2017	-	-122,671	-2,159	-124,830	-124,830
Contribution of capital from members	3,780	-	-	-	3,780
Repayment on retirement	-5,670	-	-	-	-5,670
At 30 June 2018	82,408	128,727	-90,425	38,302	120,710

Negative retained earnings are mainly a result of settlement of drawing rights in 2006/2007 and 2008/2009 with current and retired members. These negative retained earnings do not have any impact on the going concern assumption under which these statements have been prepared. Also the future cash flow will not be not significantly negative influenced as a result of the settlement of the drawing rights. For these reasons EYNL will be able to continue distribution of its profits.

Statement of cash flows of Ernst & Young Nederland LLP

for the year ended 30 June 2018 | In thousands of euros

	Notes	2017/2018	2016/2017
Operating activities			
Profit for the financial year		143,368	138,311
Share of profit from subsidiaries	38	-138,567	-134,546
		4,801	3,765
Adjustment for:			
Amortization of intangible assets	36	28	-
Depreciation and impairment of property, plant and equipment	37	4,716	5,805
Finance income and expenses	34	-4,401	-3,968
Increase in employee benefits provision	47	137	962
(Decrease) in provisions	46	-2,602	-2,486
		2,679	4,078
Working capital adjustments:			
Decrease in trade and other receivables and prepayments		20,925	5,690
Increase/(decrease) in trade and other payables		6,233	-6,326
Net cash flow from operating activities		29,837	3,442
Investing activities			
Purchase of intangible assets		-100	-
Purchase of property, plant and equipment		-2,164	-9,822
Disposals of property, plant and equipment		96	52
Repayment of other financial assets/loans		152	152
Interest received		8,478	8,469
Net cash flow used in investing activities		6,462	-1,149
Financing activities			
Payment to/from members (current account)		126,757	125,949
Prepayments to current members	41	-59,606	-58,283
Payment of profit distribution 2015/2016 (2014/2015)		-66,547	-61,601
Contributions of capital from members	48	3,780	8,190
Repayment of capital contributions on retirement	48	-5,670	-5,425
Repayment of private facility drawing	44	-	-10,000
Payment of finance lease liabilities	44	-746	-17
Proceeds from interest-bearing loans and borrowings	44	9,547	12,994
Repayment of interest bearing loans and borrowings	44	-7,811	-3,917
Repayment of other financial liabilities		-77	-80
Interest paid		-2,986	-3,488
Net cash flows used in financing activities		-3,359	4,322
Net cash flow		32,940	6,615
Net cash and cash equivalents 1 July	42	29,397	22,782
Net cash flow		32,940	6,615
Net cash and cash equivalents 30 June	42	62,337	29,397

Notes to the separate financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

28 Financial year

A financial year consists of 52 or 53 weeks and therefore the year-end date differs from year to year. The financial year 2017/2018 (52 weeks) started on 1 July 2017 and ended on 29 June 2018 and the financial year 2016/2017 (52 weeks) started on 2 July 2016 and ended on 30 June 2017. Accordingly, references to 30 June 2018 must be read as references to 29 June 2018.

29 Accounting policies

29.1 Basis of preparation

The separate financial statements have been prepared in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRSs) as adopted by the European Union.

The separate financial statements have been prepared on the historical cost basis, except for derivative financial instruments, which have been measured at fair value.

EYNL's objective is to safeguard its status as a going concern; therefore the separate financial statements are prepared on a going concern basis.

The functional currency of EYNL is the euro. The financial statements are presented in euros and all amounts are rounded to the nearest thousand (€000), unless stated otherwise.

29.2 Changes in accounting policy and disclosures

Reference is made to Note 2.3 of the consolidated financial statements.

29.3 Summary of significant accounting policies

Reference is made to the summary in Note 2.4 of the consolidated financial statements for information on significant accounting policies.

Subsidiaries are measured at cost less impairment. EYNL exercises control over EYA and EYB except in specific professional matters. EYA and EYB have no capital and, under contractual arrangements, distribute their entire result for the financial year to EYNL. Accordingly, the cost and/or net-asset value of both EYA and EYB are nil.

30 Standards issued but not yet effective

Reference is made to Note 3 of the consolidated financial statements.

31 Significant accounting judgments, estimates and assumptions

Reference is made to Note 4 of the consolidated financial statements.

32 Revenue

EYNL does not report segment information.

Other income

Other income relates to expenses charged to EYA, EYB, other subsidiaries and HVG. These expenses include other employee expenses, premises, office expenses, IT expenses, finance expenses and income and other expenses.

Notes to the separate financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

33 Operating expenses

33.1 Employee benefits expenses

	2017/2018	2016/2017
Salaries and bonuses	29,037	29,433
Social security charges	4,038	3,982
Pension contributions	4,178	4,225
Mobility expenses	3,657	1,543
Other staff expenses	730	208
	41,640	39,391

Salaries and bonuses include vacation allowance.

The average number of staff (excluding members) in full time equivalents (FTE) during the year was:

FTE	2017/2018	2016/2017
Client serving staff	4	3
Support staff	460	477
	464	480

33.2 Other operating expenses

	2017/2018	2016/2017
Premises expenses	22,876	22,387
Other staff expenses	2,990	2,313
Office expenses	10,100	9,310
IT expenses	5,144	24,534
International EY charges	800	5,282
Fees charged to subsidiaries	-1,500	-1,500
Other expenses	16,279	15,999
	56,689	78,325

Premises expenses includes lease payments recognized as operating lease expense of €16.9 million (2016/2017: €17.6 million).

IT expenses includes lease payments recognized as operating lease expenses of €0.3 million (2016/2017: €0.9 million).

Auditors' remuneration of €213.600 (2016/2017: €221,400) is included in other expenses. Of this amount, €169,000 (2016/2017: €151,400) was charged in respect of the partnership and the consolidated financial statements and €44.600 (2016/2017: €70,000) for various other audit services.

Notes to the separate financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

34 Finance income and expenses

34.1 Finance income

	2017/2018	2016/2017
Interest on bank balances and deposits	321	997
Interest on (un)billed receivables held by subsidiaries	7,864	7,194
Other interest and similar income	293	278
	8,478	8,469

34.2 Finance expenses

	2017/2018	2016/2017
Interest on loans granted by current and retired members	2,435	2,242
Interest on current and retired members' current account balances	722	1,245
Total interest paid to current and retired members	3,157	3,487
Finance charges payable under finance leases	59	4
Unwinding of discount on provisions and loans	754	752
Other interest and similar expense	107	258
	4,077	4,501

35 Income tax expense

Tax on the result for the financial year is borne by the members. As this also applies to differences in measurement for tax purposes and financial reporting purposes, EYNL has no deferred tax assets or liabilities. There are no direct equity movements on which current or deferred tax is computed. There are no recognized or unrecognized losses available for relief.

36 Intangible assets

	Software
At 1 July 2017	-
Additions	100
Amortization	-28
At 30 June 2018	72
Cost	100
Accumulated amortization	-28
At 30 June 2018	72

Notes to the separate financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

37 Property, plant and equipment

	Capital expenditure in rented properties	Cars	Fixtures and fittings, computers	Total
At 1 July 2016	14,623	418	4,013	19,054
Acquisitions	-	-	30	30
Additions	5,603	-	4,189	9,792
Disposals	-14	-402	-38	-454
Depreciation	-4,001	-16	-1,788	-5,805
At 30 June 2017	16,211	-	6,406	22,617
Additions	1,353	-	5,706	7,059
Disposals	-75	-	-20	-95
Depreciation	-2,285	-	-2,431	-4,716
At 30 June 2018	15,204	-	9,661	24,865
Cost	48,061	1,158	29,061	78,280
Accumulated depreciation and impairments	-33,438	-740	-25,048	-59,226
At 1 July 2016	14,623	418	4,013	19,054
Cost	52,677	-	31,145	83,822
Accumulated depreciation and impairments	-36,466	-	-24,739	-61,205
At 30 June 2017	16,211	-	6,406	22,617
Cost	51,927	-	36,252	88,179
Accumulated depreciation and impairments	-36,723	-	-26,591	-63,314
At 30 June 2018	15,204	-	9,661	24,865

As at 30 June 2018, there are contractual obligations for purchasing property, plant and equipment for an amount of €3.3 million (as at 30 June 2017: €3.0 million).

All other property, plant and equipment is at the free disposal of EYNL (i.e. it has not been pledged as security).

Notes to the separate financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

38 Investments in subsidiaries

	Country of incorporation	Equity interest	
		30 June 2018	30 June 2017
Direct subsidiaries			
Ernst & Young Accountants LLP	United Kingdom	100%	100%
Ernst & Young Belastingadviseurs LLP	United Kingdom	100%	100%
Ernst & Young Participaties Coöperatief U.A.	The Netherlands	100%	100%
Indirect through subsidiaries			
Ernst & Young Participaties B.V.	The Netherlands	100%	100%
Ernst & Young VAT Rep B.V.	The Netherlands	100%	100%
Ernst & Young Actuarissen B.V.	The Netherlands	100%	100%
Ernst & Young CertifyPoint B.V.	The Netherlands	100%	100%
GS Participation Ltd	United Kingdom	100%	100%
Ernst & Young Real Estate Advisory Services B.V.	The Netherlands	100%	100%
EY-Parthenon B.V.	The Netherlands	100%	100%
Centre B.V.	The Netherlands	100%	100%
EY Montesquieu Finance B.V.	The Netherlands	100%	100%
EY Montesquieu Institutional Risk Management B.V.	The Netherlands	100%	100%
Integrac Netherlands B.V.	The Netherlands	-	100%
EY Intelligence in Information B.V.	The Netherlands	-	100%

The share of profit from investments is as follows:

	2017/2018	2016/2017
Ernst & Young Accountants LLP	76,134	73,094
Ernst & Young Belastingadviseurs LLP	62,433	61,452
	138,567	134,546

Ernst & Young Participaties Coöperatief U.A. has three members. The members have equal voting rights. During 2016/2017 the current account liability of Ernst & Young Participaties Coöperatief U.A. to EYNL was turned into capital for an amount of €5.0 million.

During 2016/2017 the activities of EY Intelligence In Information B.V. and Integrac Netherlands B.V. were transferred to EYA. The liquidation of EY Intelligence In Information B.V. and Integrac Netherlands B.V. was finalized on 20 April 2018.

On 21 December 2017 the name Parthenon-EY B.V. was changed in EY-Parthenon B.V. On 1 September 2016, EY-Parthenon B.V. acquired certain assets and liabilities from the partnership OC&C Strategy Consultants Benelux.

Notes to the separate financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

39 Other non-current and current financial assets

	Effective interest rate	Maturity (financial year)	30 June 2018	30 June 2017
Non-current				
Loans granted to subsidiaries	5.0%	2020	152	304
			152	304
Current				
Foreign exchange forward contracts	-	2019	82	-
Loans granted to subsidiaries	5.0%	2019	152	152
			234	152

Loans granted to subsidiaries

The loans granted to subsidiaries are as follows:

Subsidiary	Principal amount	Effective interest rate	Maturity (financial year)	30 June 2018	30 June 2017
Ernst & Young Actuarissen B.V.	760	5.0%	2020	304	456
				304	456

Foreign exchange forward contracts

The amount reflects the positive change in fair value of foreign exchange forward contracts that are not designated in hedge relationships. Refer to note 51.1 for further information.

40 Other receivables

	30 June 2018	30 June 2017
Other receivables	111,121	112,917
Tax receivables	2,441	3,685
	113,562	116,602

40.1 Other receivables

Other receivables are shown net of impairment.

The movement in the provision for impairment was as follows:

	2017/2018	2016/2017
At 1 July	-63	-33
Charge for the year	-	-30
Release of unused amounts	44	-
Written off	-	-
At 30 June	-19	-63

Notes to the separate financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

The ageing of other receivables at 30 June was as follows:

	30 June 2018	30 June 2017
Neither past due nor impaired	106,933	111,876
Past due but not impaired:		
<30 days	1,911	370
30-90 days	141	464
90-180 days	-8	162
180-365 days	2,134	20
>365 days	10	25
	111,121	112,917

Receivables from related parties are included in other receivables. For further information regarding related parties reference is made to Note 51.

41 Prepayments

	30 June 2018	30 June 2017
Profit-share advances paid to current members	59,606	58,283
Prepaid pension contributions	-	14,242
Other prepayments	6,628	5,673
	66,234	78,198

42 Cash and cash equivalents

	30 June 2018	30 June 2017
Cash at banks and in hand	62,337	29,397
	62,337	29,397

43 Trade and other payables

	30 June 2018	30 June 2017
Amounts due to current and retired members	48,930	56,060
Trade payables	15,721	10,091
Taxes and social security	1,195	1,020
Other financial liabilities	1,632	5,206
Other payables	14,214	12,750
	81,692	85,127

Trade payables are normally settled on 30-day terms.

Amounts due to current and retired members are current account balances. Amounts drawn by current members as advances on the profit share are presented as prepayments.

Notes to the separate financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

Further details regarding the other financial liabilities are included in Note 45.

Payables from related parties and strategic alliance are included in trade payables. For further information regarding related parties reference is made to Note 51.

44 Interest-bearing loans and borrowings

Reference is made to Note 17 of the consolidated financial statements.

45 Other financial liabilities

	30 June 2018	30 June 2017
Derivatives designated as hedging instruments		
Foreign exchange forward contracts	-	3,588
Other financial liabilities at amortized costs		
Other payables	9,849	11,328
	9,849	14,916
With a term < 1 year	1,632	5,206
With a term > 1 year	8,217	9,710
	9,849	14,916

Foreign exchange forward contracts

During 2016/2017 EYNL entered into forward contracts, designated as cash flow hedges to hedge highly probable forecasted expenses in US dollar for an amount of USD 75.5 million. The risk relates to the potential change in the relationship of the value of the euro against the US dollar for future payments denominated in US dollars. The amount reflects the change in the fair value of foreign exchange forward contracts. Refer to Note 50.1 for further information.

Other payables

Other payables as at 30 June 2018 mainly relates to the lease incentives regarding office leases. The amount to be repaid in the next financial year is included in the Trade and other payables, see Note 43.

Changes in financial liabilities arising from financing activities

During 2017/2018 an amount of €77,000 is repaid on other financial liabilities. The other movements are non-cash movements.

Notes to the separate financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

46 Provisions

	Premises	Drawing rights of current members	Total
At 1 July 2016	5,226	7,484	12,710
Additions	398	-	398
Payments	-1,011	-1,002	-2,013
Amounts released	-186	-457	-643
Unwinding of discount	23	324	347
At 30 June 2017	4,450	6,349	10,799
Additions	100	18	118
Payments	-934	-1,255	-2,189
Amounts released	-282	-	-282
Unwinding of discount	67	259	326
At 30 June 2018	3,401	5,371	8,772
With a term < 1 year	2,990	1,074	4,064
With a term > 1 year	1,460	5,275	6,735
At 30 June 2017	4,450	6,349	10,799
With a term < 1 year	1,159	1,322	2,481
With a term > 1 year	2,242	4,049	6,291
At 30 June 2018	3,401	5,371	8,772

Premises

A provision has been formed for the rent due for the remaining term of the leases of offices, or parts of them, rented by EYNL but unoccupied. This provision also relates to the expected cost of returning rented offices to their original condition when they are vacated.

The provisions for vacant office buildings and dilapidation costs are calculated at present value using a discount rate of 0.59% for lease contracts ending within 6 years (30 June 2017: 0.60%) and 0.98% for lease contracts with a term of 6 years or longer (30 June 2017: 1.08%).

Drawing rights of current members

During 2008/2009, the drawing rights of current members were set at fixed amounts and became an obligation of EYNL, payable upon their retirement dates.

The obligation is recognized at the best estimate of the expected payments upon retirement of the respective partners, using actuarial assumptions and discounted at a pre-tax rate of 5.0% (30 June 2017: 5.0%).

Notes to the separate financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

47 Employee benefits

	30 June 2018	30 June 2017
Current liabilities		
Payments to be made to staff	2,331	2,711
Salary payments during absence	530	75
Provision for long-service awards	56	75
	2,917	2,861
Non-current liabilities		
Payments to be made to staff	2,461	2,408
Defined benefit pension plan	1,275	1,395
Salary payments during absence	22	18
Provision for long-service awards	473	429
	4,231	4,250

Payments to be made to staff relates to amounts to be paid for holidays, overtime and bonuses.

47.1 Defined contribution pension plan

EYNL has a defined contribution pension plan which is administered by a pension fund (Stichting Pensioenfonds Ernst & Young). In a material sense, EYNL is only required to pay the agreed contributions to the pension fund. After payment of this premium EYNL does not have any further obligation to the fund or its employees in this respect. EYNL cannot be held liable for any losses suffered by the pension fund, even if the pension fund is discontinued. The premium paid does not contain any elements relating to past services. EYNL is not entitled to any refund. The contributions due to the pension fund are taken to the statement of profit or loss. Contributions payable and prepaid contributions are included under current liabilities and current assets, respectively.

The total amount of the defined contribution plan charged to profit or loss during the financial year was €4.2 million (2016/2017: €4.2 million).

As from 1 July 2018 EYNL has a new general pension plan, which qualifies as an individual defined contribution plan. Up to 1 July 2018, participants were accruing pension in a so-called CDC scheme (group defined contribution scheme) via Pensioenfonds Ernst & Young. Pensioenfonds Ernst & Young annually purchased pension rights for all participants using the group premium made available by EYNL. In the individual defined contribution plan, the participant accrues a pension capital rather than pension rights. Every month, EYNL makes a premium available for the pensions.

47.2 Defined benefit pension plan

There is an obligation to index the paid-up entitlements of a limited, specific and closed group of former employees. This obligation is classified as a defined benefit plan. The plan is unfunded. Measurement is based on the projected unit credit method using a discount rate derived from the interest rate on high-quality corporate bonds. The plan covers former staff who were previously employed by the legal predecessors of EYNL, EYA and EYB. These obligations have been recognized in full in the separate financial statements of EYNL.

Notes to the separate financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

Actuarial gains and losses are recognized in other comprehensive income and permanently excluded from profit and loss.

Considering the relative small size of this obligation, disclosures are limited to those below.

	2017/2018	2016/2017
Defined benefit obligation		
At 1 July	1,395	1,354
Interest cost	22	31
Current service cost	-	-
Benefits paid	-	-
Actuarial (gains)/losses on obligation	-142	10
At 30 June	1,275	1,395
	30 June 2018	30 June 2017
With a term < 1 year	-	-
With a term > 1 year	1,275	1,395
	1,275	1,395

The principal assumptions used are:

	30 June 2018	30 June 2017
Discount rate	1.6%	1.6%
General salary increase	0.0%	0.0%
Inflation	0.3%	0.3%
Mortality rates	2016 Forecast tables of the Dutch Actuarial Association	2016 Forecast tables of the Dutch Actuarial Association

The total amount of defined benefit obligation charged to profit during the financial year was €0.02 million (2016/2017: €0.03 million). The actuarial gain of the current year of €0.14 million (2016/2017: a loss of €0.01 million) is recognized in other comprehensive income.

47.3 Salary payments during absence

This provision relates to salary to be paid in the event of termination of contracts of employment and supplementary disability benefits under the Dutch Work and Income Act (WIA).

The movements in the provision were as follows:

Notes to the separate financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

	2017/2018	2016/2017
At 1 July	93	176
Additions	635	420
Payments	-153	-464
Released	-23	-39
Unwinding of discount	-	-
At 30 June	552	93

	30 June 2018	30 June 2017
With a term < 1 year	530	75
With a term > 1 year	22	18
	552	93

The principal assumptions used for the provision for supplementary disability benefits under the WIA are:

	30 June 2018	30 June 2017
Discount rate	1.8%	1.8%
Probability rate	Kazo 2000	Kazo 2000
Mortality rates	2016 Forecast tables of the Dutch Actuarial Association	2016 Forecast tables of the Dutch Actuarial Association

47.4 Provision for long-service awards

The provision for long-service awards relates to costs attributable to future long-service payments relating to past years of employment, taking into account the probability of staff leaving and death.

The movements in the provision were as follows:

	2017/2018	2016/2017
At 1 July	504	516
Additions	111	70
Payments	-95	-91
Released	-	-
Unwinding of discount	9	9
At 30 June	529	504

Notes to the separate financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

	30 June 2018	30 June 2017
With a term < 1 year	56	75
With a term > 1 year	473	429
	529	504

The principal assumptions used are:

	30 June 2018	30 June 2017
Discount rate	1.8%	1.8%
Factor for attrition, mortality and disability	19.2%	19.5%
Future salary increase	2.1%	2.7%

48 Members' capital

Reference is made to Note 21 of the consolidated financial statements.

49 Reserves

49.1 Result for the financial year

The determination of the (consolidated) result for the financial year and any distribution thereof is made following the approval of EY Europe.

49.2 Retained earnings

This reserve relates mainly to the settlement of drawing rights in the 2006/2007 and 2008/2009 financial years to former members and partners, which will be settled in annual instalments in the period to 2026 (8 years) with the then profit-sharing members. It also includes the present value of the arrangements made in 2008/2009 for drawing rights of members eligible in that year. The amount of contributions and other amounts for this received from EYGS on behalf of EY Europe is deducted from the reserve.

The retained earnings also include the settlement of goodwill and onerous contracts, the actuarial gains and losses arising on defined benefit pension plans and unrealized gains and losses arising on cash flow hedges.

49.3 Movements

Reference is made to the statement of changes in equity.

50 Financial instruments

50.1 Hedging activities and derivatives

EYNL uses foreign exchange forward contracts to manage the risk related to the potential change in the relationship of the value of the euro against the US dollar for future payments denominated in US dollar. At the inception of a forward contract it is determined whether or not the contract is designated as a cash flow hedge.

During 2017/2018 EYNL entered into a forward contract of USD 5.6 million. This contract is not designated as a cash flow hedge and is entered into for periods consistent with foreign currency exposure of the underlying transactions.

During 2016/2017 EYNL entered into forward contracts designated as cash flow hedges for an amount of USD 75.5 million. The terms of the foreign currency forward contracts match the terms of the expected highly probable forecast transactions. As a result there was no hedge ineffectiveness to be recognized in the statement of profit or loss.

Throughout the period to maturity of the derivatives, effectiveness will be tested on each reporting date. Any inefficiencies will immediately be taken to the income statements. The cash flow hedge of the expected future transactions in FY18 were assessed to be highly effective and an unrealized loss of €4.0 million is included in other comprehensive income of 2016/2017. This amount was removed from OCI during this financial year and included in the carrying amount of the hedged items (other operating expenses).

50.2 Financial risk management and objectives

EYNL's financial instruments arise from normal commercial activities and include amounts owed to and receivable from current and retired members. EYNL does not use financial instruments for speculative activities and complex financial instruments are avoided.

Financial instruments give rise to credit, liquidity, interest rate and foreign currency risks. Information about how these risks arise and are managed is set out below.

Credit risk

Credit risk is the risk that a counterparty will not meet its obligations under a financial instrument or customer contract, leading to a financial loss. Credit risk arises primarily from financial assets, including deposits with banks and financial institutions and amounts due from members. EYNL's maximum exposure to credit risk for the components of the statement of financial position at 30 June 2018 and 30 June 2017 is the carrying amounts presented in Notes 40 and 42. Due to the nature of the receivables presented in Note 38 (subsidiaries) no or very limited risk applies.

EYNL maintains procedures to minimize the risk of default by debtors. Credit risk is not covered by credit insurance or other credit instruments.

Amounts due from members are recovered from the current year's profit distribution or otherwise contractually reclaimed from the members.

Cash deposits are placed with creditworthy banks only. Deposits of surplus funds are made with approved counterparties only and within limits assigned to each counterparty. The limits are set to adhere to professional independence rules, to minimize the concentration of risks and, therefore, to mitigate financial loss from a potential counterparty failure.

Liquidity risk

Liquidity risk is the risk that EYNL is unable to meet its financial obligations on the due date. Liquidity risk arises from EYNL's ongoing financial obligations, including settlement of financial liabilities such as trade and other payables, as well as interest-bearing loans and borrowings and members' capital. The policy is to maintain a positive working capital balance. Depending on the time of year, there can be a considerable balance of cash and cash equivalents.

Notes to the separate financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

The maturity profile of the contractual payments, including interest, arising from EYNL's financial liabilities at year end, is as follows (the amounts disclosed are the gross undiscounted cash flows):

	< 1 year	1 to 2 years	2 to 5 years	> 5 years	Total
Year ended 30 June 2018					
Interest-bearing loans and borrowings:					
- Contractual payments	13,794	10,248	30,902	44,243	99,187
- Interest payments	2,135	1,541	2,005	69	5,750
Trade and other payables	81,692	-	-	-	81,692
	97,621	11,789	32,907	44,312	186,629
Year ended 30 June 2017					
Interest-bearing loans and borrowings:					
- Contractual payments	1,473	13,930	33,543	44,296	93,242
- Interest payments	2,406	1,996	2,441	86	6,929
Trade and other payables	85,127	-	-	-	85,127
	89,006	15,926	35,984	44,382	185,298

The financing requirements of EYNL vary during the year, primarily as a result of the incidence of major payments. Capital expenditure on cars is funded by operating leases, the personal computers are finance lease. The other main source of financing capital expenditure is funding supplied by current and retired members.

Interest rate risk

Interest rate risk is the risk that the fair value or future cash flows of financial instruments will fluctuate because of changes in market interest rates. Interest rate risk arises primarily from interest-bearing loans and borrowings and cash and cash equivalents.

An inherent feature of a structure in which current and retired members provide a significant part of the funding for activities is that the variability is not hedged by derivatives.

A fixed rate of interest is paid on long-term loans granted by current and retired members. A variable rate of interest is only paid on one loan granted by current and retired members. The interest on current account liabilities to current and retired members is assessed and set quarterly.

Funds drawn for settlement of drawing rights are interest-free or bear a fixed interest rate. Interest on finance leases is fixed for the term of the lease.

The following table shows the sensitivity to a reasonably possible change in interest rates. With all other variables held constant, the profit of EYNL before tax is affected through the impact on floating rate borrowings as follows:

Notes to the separate financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

	Increase/ decrease	2017/2018	2016/2017
	in basis points		
Effect on profit before tax	+15	94	44
Effect on profit before tax	-15	-94	-44

Foreign currency risk

Foreign currency risk is the risk that the fair value or future cash flows of a financial instrument will fluctuate because of changes in foreign exchange rates. Although the majority of the income and expenses of EYNL are denominated in euros, foreign currency risk arises from transactions denominated in other currencies, particularly the US dollar and pound sterling. Balances in foreign currency bank accounts are held to facilitate cash management and to provide means for future payments in other currencies than euros.

EYNL manages its foreign currency risk by hedging US dollar payments that are expected to occur within a maximum 12-month period.

If the US dollar exchange rate were to change by 10%, the impact on profit or loss would be €369.000 million (2016/2017: €0.8 million) as a result of changes in the carrying amount of US dollar-denominated cash and amounts receivable/payable. If the pound sterling exchange rate were to change by 10%, the impact on profit or loss would be €49.000 million (2016/2017: €0.1 million) as a result of changes in the carrying amount of pound sterling-denominated cash and amounts receivable/payable.

50.3 Other notes

Reconciliation of classes and categories

All presented groups of financial assets, except other non-current financial assets, are part of the loans and receivables category measured at amortized cost. The financial assets in other non-current financial assets are in the available-for-sale category and are measured at fair value, if they can be measured reliably, or otherwise at cost.

All presented groups of financial liabilities are part of the loans and borrowings category, measured at amortized cost.

Fair values

Initially, financial instruments are measured at fair value. Subsequently, the financial instruments are measured at fair value or amortized cost, depending on the classification of the financial instruments. If the fair value of the available-for-sale assets cannot be established reliably, these investments are measured at cost.

During 2017/2018 EYNL entered into a forward contract of USD 5.6 million, fair value as at 30 June 2018 is €0.1 million. During 2016/2017 EYNL entered into cash flow hedges for an amount of USD 75.5 million, fair value as at 30 June 2018 nil (30 June 2017 €4.0 million). Refer to Note 49.1 for further information.

The fair value of the financial assets and liabilities are included at the amount at which the instrument could be exchanged in a current transaction between willing parties, other than in a forced or liquidation sale.

The following methods and assumptions were used to estimate the fair values:

- ▶ EYNL assessed, based on a discounted cash flow (DCF) model, that cash, trade and other receivables and trade and other payables approximate their carrying amounts largely due to the short-term maturities of these instruments.
- ▶ Long-term fixed-rate receivables are evaluated by EYNL using parameters such as interest rates, individual creditworthiness of the borrower and the risk characteristics of the financed project. Based on this evaluation, no impairment has been deemed necessary to recognize expected losses on these receivables. At 30 June 2018 and 30 June 2017, the carrying amounts of these receivables approximated their fair value.
- ▶ EYNL enters into derivative financial instruments with a financial institution with investment grade credit ratings. Foreign exchange forward contracts are valued using valuation techniques, which employ the use of market observable inputs.
- ▶ The fair value of fixed-rate borrowings and obligations under finance leases is estimated by discounting future cash flows using rates currently available for debt on similar terms and remaining maturities. At 30 June 2018 and 30 June 2017, the carrying amounts of these payables approximated their fair value.

Fair value assessment of the above mentioned financial assets and liabilities is of a level 2-type.

51 Related parties and strategic alliance

51.1 Related parties

The financial statements include the financial information of EYNL and the direct and indirect subsidiaries listed in note 38.

Transactions and balances

Under IFRS 10, an investor controls an investee when it is exposed or has rights to variable returns from its involvement with the investee and has the ability to affect those returns through its power over the investee. The Board of EY Europe has assessed the arrangements between EY Europe and EYNL and considered that EY Europe's own exposure to variable returns from EYNL arising from those arrangements is not sufficient to meet the definition of control, despite having power over EYNL. The arrangements do give EY Europe significant influence over EYNL, so EYNL is therefore an associate of EY Europe.

The following table provides the total amounts for which transactions were entered into during the relevant financial years and the outstanding balances at 30 June 2018 and 30 June 2017.

Notes to the separate financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

ANNUAL REVIEW

CONSOLIDATED
FINANCIAL
STATEMENTS

NOTES CONSOLI-
DATED FINANCIAL
STATEMENTS

SEPARATE
FINANCIAL
STATEMENTS

NOTES SEPARATE
FINANCIAL
STATEMENTS

	2017/2018	2016/2017
Entity with significant influence over EYNL		
Sales	-	-
Purchases	-	-
Current amounts receivable at 30 June (Gross amounts)	-	-
Current amounts payable at 30 June		
Subsidiaries of EYNL		
Sales	-	-
Purchases	551	288
Current amounts receivable at 30 June (Gross amounts)	103,985	105,998
Current amounts payable at 30 June	6,234	3,195

51.2 Strategic alliance

EYB has a strategic alliance with HVG.

The following table provides the total amounts for which transactions were entered into during the relevant financial years and the outstanding balances at 30 June 2018 and 30 June 2017.

	2017/2018	2016/2017
Sales	-	-
Purchases	1,805	1,633
Current amounts receivable at 30 June (Gross amounts)	-	-
Current amounts payable at 30 June	241	368

51.3 Terms and conditions of transactions

Services provided to and received from related parties and strategic alliance are generally settled at prices applicable under normal market circumstances.

Outstanding balances at year-end are unsecured and interest-free and settlement occurs in cash. No guarantees were provided or received for any related party/strategic alliance receivable or payable.

For the year ended 30 June 2018 EYNL did not record any impairment of receivables of related parties and strategic alliance (30 June 2017: nil). An assessment is undertaken each financial year by examining the financial position of the related party/strategic alliance and the market in which it operates.

51.4 Compensation of key management personnel of EYNL

Key management personnel are the designated members of EYNL and the members of the Supervisory Board of EYNL during the financial year.

The designated members do receive their remuneration through their professional corporations, being a total of €4.3 million (2016/2017: €3.8 million).

Notes to the separate financial statements of Ernst & Young Nederland LLP

In thousands of euros, unless stated otherwise

The remuneration of the Supervisory Board members for 2017/2018 is a total amount of €0.3 million (2016/2017: €0.2 million).

52 Commitments and contingencies

Reference is made to Note 26 of the consolidated financial statements.

53 Events after the reporting period

After the reporting date no events occurred that need to be reported.

GRI Standards Index

GRI 102 General Disclosures

Nr	Disclosure title	Description - direct answer	Reference/pagennr
Organizational profile			
102-1	Name of the organization	a. Name of the organization	Ernst & Young Nederland LLP, (Cover)
102-2	Activities, brands, products, and services	a. A description of the organization's activities. b. Primary brands, products, and services, including an explanation of any products or services that are banned in certain markets.	a and b. EY Nederland in vogelvlicht: Profiel, Onze diensten (zie pagina 20) a. Governance: Onze onderneming binnen het EY-netwerk (zie pagina 82), EY-entiteiten in Nederland (zie pagina 84)
102-3	Location of headquarters	a. Location of the organization's headquarters.	Governance: Onze onderneming binnen het EY-netwerk (zie pagina 82), EY-entiteiten in Nederland (zie pagina 84)
102-4	Location of operations	a. Number of countries where the organization operates, and the names of countries where it has significant operations and/or that are relevant to the topics covered in the report.	Governance: Onze onderneming binnen het EY-netwerk (zie pagina 82), EY-entiteiten in Nederland (zie pagina 82),
102-5	Ownership and legal form	a. Nature of ownership and legal form.	Onze onderneming binnen het EY-netwerk (zie pagina 82), Onze partners (zie pagina 22)
102-6	Markets served	a. Markets served: i. geographic locations where products and services are offered. ii. sectors served. iii. types of customers and beneficiaries.	i. Governance: Onze onderneming binnen het EY-netwerk (zie pagina 82) ii. EY Nederland in vogelvlicht: Profiel, Onze diensten (zie pagina 20). Onze resultaten in de markt: Marktsegmenten (zie pagina 40), Growth Markets, basis voor groei en innovatie (zie pagina 43) iii. EY Nederland in vogelvlicht: Profiel: Onze diensten (zie pagina 20) Onze resultaten in de markt: Marktsegmenten (zie pagina 40), Growth Markets: (zie pagina 43) , Innovatie en nieuwe technologie (zie pagina 36)
102-7	Scale of the organization	a. Scale of the organization: i. total number of employees. ii. total number of operations. iii. net sales. iv. total capitalization (for private sector organizations) broken down in terms of debt and equity. v. quantity of products or services provided.	i. EY Nederland in vogelvlicht: Profiel (zie pagina 17) ii. Governance: Onze onderneming binnen het EY-netwerk, (zie pagina 82), EY entiteiten in Nederland (zie pagina 84) iii. EY Nederland in vogelvlicht: Kengetallen (zie pagina 15) Onze resultaten in de markt: Marktsegmenten (zie pagina 40), Resultaten van onze serviceline (zie pagina 46)s, Operationele resultaten: Financieel resultaat (zie pagina 66) iv. Financial Statements: Consolidated statement of financial position of Ernst & Young Nederland LLP (zie pagina 107) v. Onze resultaten in de markt: Marktsegmenten (zie pagina 40), Resultaten van onze servicelines (zie pagina 46)

Nr	Disclosure title	Description - direct answer	Reference/pagena
102-8	Information on employees and other workers	a. Total number of employees by employment contract (permanent and temporary), by gender. b. Total number of employees by employment contract (permanent and temporary), by region. c. Total number of employees by employment type (full-time and part-time), by gender. d. Whether a significant portion of the organization's activities are performed by workers who are not employees. If applicable, a description of the nature and scale of work performed by workers who are not employees. e. Any significant variations in the numbers reported in Disclosures 102-8-a, 102-8-b, and 102-8-c (such as seasonal variations in the tourism or agricultural industries). f. An explanation of how the data have been compiled, including any assumptions made.	Bijlage 5 Personeelsgegevens (zie pagina 223) (102-8) The number of employees is expressed in Full-Time Equivalents (FTEs) and Headcount at the end of the reporting cycle. Working students and expats paid by the country of origin are included in the number of employees. Trainees and expats paid by the host country are not included in the number of employees.
102-9	Supply chain	a. A description of the organization's supply chain, including its main elements as they relate to the organization's activities, primary brands, products, and services. As a service organization, we have many suppliers that enable us to serve our clients as optimal as possible. We have an internal procurement department which is supported by the risk department. This enables us to ensure our independence. Detailed information about our process can be found in our global procurement policy. The suppliers contracted with the support of Procurement are asked to comply with our Code of Conduct for Suppliers. One supplier has his own code of conduct.	
102-10	Significant changes to the organization and its supply chain	a. Significant changes to the organization's size, structure, ownership, or supply chain: i. Changes in the location of, or changes in, operations, including facility openings, closings, and expansions. ii. Changes in the share capital structure and other capital formation, maintenance, and alteration operations (for private sector organizations). iii. Changes in the location of suppliers, the structure of the supply chain, or relationships with suppliers, including selection and termination.	i. Governance: Onze onderneming binnen het EY-netwerk (zie pagina 82) ii. Geen significante afwijkingen. iii. In regard to the top 5 suppliers as far as spend is concerned this concerns the following parent companies (the contracting supplier between parenthesis): 1. LeasePlan Corporation NV (LeasePlan Nederland NV) 2. Mercare SE (Hey Day Facility Management) 3. Wisdom Holding Netherlands BV (Wisdom (Cross Towers) BV) 4. Bayerische Motorwerke AG (Alphabet Nederland BV) 5. Wolters Kluwer NV (Wolters Kluwer Nederland BV)
102-11	Precautionary Principle or approach	a. Whether and how the organization applies the Precautionary Principle or approach.	Strategie: Vision 2020+ (zie pagina 27), Risico's (zie pagina 30), Stakeholderengagement en materialiteit (zie pagina 31) Operationele resultaten: De kwaliteit van ons wer (zie pagina 62)k Interne beheersing (zie pagina 85): Kwaliteitsmanagement, Klantacceptatie, Onafhankelijkheid, Global Code of Conduct, Integriteit, Risicomanagement, Corporate Business Risk Control, Internal audit. Onze resultaten in de markt: EY in de samenleving: EY's bijdrage aan de SDG's (zie pagina 60) Bijlage 3: External initiatives and stakeholderengagement
102-12	External initiatives	a. A list of externally-developed economic, environmental and social charters, principles, or other initiatives to which the organization subscribes, or which it endorses.	
102-13	Membership of associations	a. A list of the main memberships of industry or other associations, and national or international advocacy organizati	

Nr	Disclosure title	Description - direct answer	Reference/pagena
		Many of our employees and partners hold positions in local or national sport clubs, associations of owners and other social, cultural, religious and humanitarian initiatives. Before we accept paid or unpaid work or positions, including supervisory and advisory positions, employees have to receive permission from our leadership team for independence. EY makes use of a periodically updated list of all approved positions.	
		Our national memberships: - Klimaatplein - MVO Nederland - Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling - VNO-NCW	
	Strategy		
102-14	Statement from senior decision-maker	a. A statement from the most senior decision-maker of the organization (such as CEO, chair, or equivalent senior position) about the relevance of sustainability to the organization and its strategy for addressing sustainability.	Verslag van de raad van bestuur: Voorwoord: oog voor het maatschappelijk belang (zie pagina 5)
	Ethics and integrity		
102-16	Values, principles, standards, and norms of behavior	a. A description of the organization's values, principles, standards, and norms of behavior.	EY Nederland in vogelvucht: Onze mensen, onze waarde (zie pagina 23) Operationele resultaten: De kwaliteit van ons werk (zie pagina 62) (zie pagina 85) Interne beheersing: Kwaliteitsmanagement, Klantacceptatie, Onafhankelijkheid, Global Code of Conduct, Integriteit, Risicomanagement, Corporate Business Risk Control, Internal audit
	Governance		
102-18	Governance structure	a. Governance structure of the organization, including committees of the highest governance body. b. Committees responsible for decision-making on economic, environmental, and social topics.	Governance: Corporate Governance (zie pagina 76), Raad van bestuur, Operating Committee, Raad van commissarissen, Onze onderneming binnen het EY-netwerk
		Within EY Nederland, the chair of the Board of Directors is responsible for the ultimate implementation of the CR policy. Our employees are our most important capital. Their professionalism, competencies, integrity and personalities are decisive for the functioning of our company. All employees must adhere to the values that EY promotes. Within the organization, we emphasize that complying with our basic principles begins with each individual, in all echelons of our organization worldwide.	
	Stakeholder engagement		
102-40	List of stakeholder groups	a. A list of stakeholder groups engaged by the organization.	Strategie: Stakeholder engagement en materialiteit (zie pagina 31)
102-41	Collective bargaining agreements	a. Percentage of total employees covered by collective bargaining agreements.	
		EY in the Netherlands (EY NL) has its own, company-specific compensation and benefits agreement, established in agreement with the Works Council. It is laid down in our Staff Manual and covers the rules on employment relationships between EY NL and its employees. The Staff Manual is part of each employee contract. By signing the contract, an employee agrees to the content of the Staff Manual.	
102-42	Identifying and selecting stakeholders	a. The basis for identifying and selecting stakeholders with whom to engage.	Over dit verslag (zie pagina 213): Stakeholderdialoog
102-43	Approach to stakeholder engagement	a. The organization's approach to stakeholder engagement, including frequency of engagement by type and by stakeholder group, and an indication of whether any of the engagement was undertaken specifically as part of the report preparation process.	Strategie: Stakeholderengagement en materialiteit (zie pagina 31) Over dit verslag (zie pagina 213): Stakeholderdialoog Bijlage 2: Stakeholder engagement

Nr	Disclosure title	Description - direct answer	Reference/pagena
102-44	Key topics and concerns raised	a. Key topics and concerns that have been raised through stakeholder engagement: i. how the organization has responded to those key topics and concerns, including through its reporting. ii. the stakeholder groups that raised each of the key topics and concerns.	i. Strategie: Stakeholdermanagement en materialiteit (zie pagina 31) Over dit verslag (zie pagina 213): Stakeholderdialoog Bijlage 2: Stakeholder engagement (zie pagina 219) ii. Strategie: Stakeholdermanagement en materialiteit (zie pagina 31) Over dit verslag (zie pagina 213): Stakeholderdialoog Bijlage 2: Stakeholder engagement (zie pagina 219)
Reporting practice			
102-45	Entities included in the consolidated financial statements	a. A list of all entities included in the organization's consolidated financial statements or equivalent documents. b. Whether any entity included in the organization's consolidated financial statements or equivalent documents is not covered by the report.	a. Over dit verslag (zie pagina 213): Afbakening en reikwijdte Geconsolideerde jaarrekening Ernst & Young Nederland LLP 2017/2018 (zie pagina 107) b. Not applicable.
102-46	Defining report content and topic Boundaries	a. An explanation of the process for defining the report content and the topic Boundaries. b. An explanation of how the organization has implemented the Reporting Principles for defining report content.	a. Strategie: Stakeholdermanagement en materialiteit (zie pagina 31) Over dit verslag (zie pagina 213): Stakeholderdialoog b. Strategie: Stakeholdermanagement en materialiteit (zie pagina 31) Over dit verslag (zie pagina 213): Gehanteerde richtlijnen
102-47	List of material topics	a. A list of the material topics identified in the process for defining report content.	Strategie: Stakeholderengagement en materialiteit (zie pagina 31)
102-48	Restatements of information	a. The effect of any restatements of information given in previous reports, and the reasons for such restatements.	
		We make use of emission factors to calculate our natural capital. Compared to last year, the emission factors for train travel, district heating and natural gas have changed. The outcomes of the previous years have been adjusted in accordance with these new emission factors to improve the comparability.	
102-49	Changes in reporting	a. Significant changes from previous reporting periods in the list of material topics and topic Boundaries.	Strategie: Stakeholderengagement en (zie pagina 31) materialiteit, Over dit verslag (zie pagina 213): Stakeholderdialoog
102-50	Reporting period	a. Reporting period for the information provided.	Fiscal year, from July 1, 2017 until June 30 2018.
102-51	Date of most recent report	a. If applicable, the date of the most recent previous report.	Integrated Annual Review 2016/2017, published on 25 September, 2017, including GRI Standards Content Index.
102-52	Reporting cycle	a. Reporting cycle.	We have an annual reporting cycle
102-53	Contact point for questions regarding the report	a. The contact point for questions regarding the report or its contents.	All EY offices and addresses in the Netherlands.
102-54	Claims of reporting in accordance with the GRI Standards	a. The claim made by the organization, if it has prepared a report in accordance with the GRI Standards:	'This report has been prepared in accordance with the GRI Standards: Core option'

GRI Standards Index

GEÏNTEGREERD JAARVERSLAG	Nr	Disclosure title	Description - direct answer	Reference/pagener
	102-55	GRI content index	a. The GRI content index, which specifies each of the GRI Standards used and lists all disclosures included in the report. b. For each disclosure, the content index shall include: i. the number of the disclosure (for disclosures covered by the GRI Standards). ii. the page number(s) or URL(s) where the information can be found, either within the report or in other published materials iii. if applicable, and where permitted, the reason(s) for omission when a required disclosure cannot be made.	GRI Standards Index
	102-56	External assurance	a. A description of the organization's policy and current practice with regard to seeking external assurance for the report. b. If the report has been externally assured: i. A reference to the external assurance report, statements, or opinions. If not included in the assurance report accompanying the sustainability report, a description of what has and what has not been assured and on what basis, including the assurance standards used, the level of assurance obtained, and any limitations of the assurance process. ii. The relationship between the organization and the assurance provider. iii. Whether and how the highest governance body or senior executives are involved in seeking external assurance for the organization's sustainability report.	a. Over dit verslag (zie pagina 213): Interne en externe assurance b. i. Independent auditors' report to the members of Ernst & Young Nederland LLP (zie pagina 211) ii, iii: Over dit verslag (zie pagina 213): Interne en externe assurance

JAARREKENING

GRI INDEX

OVERIGE GEGEVENS

BIJLAGEN

Topic Specific GRI Standards

Nr	Disclosure title	Description	Direct answer- Reference-pagennr
Material topic: Behouden en werven van talenten			
401-1	New employee hires and employee turnover	a. Total number and rate of new employee hires during the reporting period, by age group, gender and region. b. Total number and rate of employee turnover during the reporting period, by age group, gender and region.	Bijlage 5. Personeelsgegevens: 401-1 (zie pagina 223)
401-1	Average hours of training per year per employee	a. Average hours of training that the organization's employees have undertaken during the reporting period, by: i. gender; ii. employee category	Bijlage 5. Personeelsgegevens: 404-1 (zie pagina 223)
Material topic: Integriteit & Onafhankelijkheid			
418-1	Substantiated complaints concerning breaches of customer privacy and losses of customer data	a. Total number of substantiated complaints received concerning breaches of customer privacy, categorized by: i. complaints received from outside parties and substantiated by the organization; ii. complaints from regulatory bodies. b. Total number of identified leaks, thefts, or losses of customer data. Data breach notification. c. If the organization has not identified any substantiated complaints, a brief statement of this fact is sufficient.	a. b. c. Under GDPR the mandatory data breach notification will remain in force, i.e. organizations must notify the Dutch Data Protection Authority ('Autoriteit Persoonsgegevens') as soon as they experience a serious data breach. A data breach must be reported to the Dutch Data Protection Authority if it leads to a considerable likelihood of serious adverse effects on the protection of personal data, or if it has serious adverse effects on the protection of personal data. One can only speak of a data breach when an actual security breach has occurred. A security breach may be, for example, the loss of a USB key, the theft of a laptop or the intrusion by a hacker. Not every security breach however qualifies as a data breach. A security breach is only considered to be a data breach if it involves the loss of personal data, or if unlawful processing of personal cannot reasonably be excluded. EY NL keeps a register of all security breaches to assess whether a breach needs to be reported to the Dutch Data Protection Authority as a data breach. This register includes incidents like lost or stolen laptops, smart devices, secure ID tokens, lost or stolen hard copy files, errantly sent emails etc. In FY 2018 we registered 205 (potential) security breaches. Out of these 205 incidents, we reported 18 data breaches to the Dutch Data Protection Authority. A substantial number (15) of these incidents related to errantly sent emails.
Material topic: Compliance & navolging regelgeving			
419-1	Non-compliance with laws and regulations in the social and economic area	Significant fines and non-monetary sanctions for non-compliance with laws and/or regulations in the social and economic area in terms of: i. total monetary value of significant fines; ii. total number of non-monetary sanctions; iii. cases brought through dispute resolution mechanisms. b. If the organization has not identified any non-compliance with laws and/or regulations, a brief statement of this fact is sufficient.	Onze resultaten in de markt: Resultaten van onze servicelinen (zie pagina 46) : Vervolg rechtszaak AFM

Management Approach

Nr	Disclosure	Description	Reference
Material topic: Behouden en werven van talenten			
103-1	Explanation of the material topic and its boundary	a. An explanation of why the topic is material. b. The Boundary for the material topic, which includes a description of: i. where the impacts occur. ii. the organization's involvement with the impacts. c. Any specific limitation regarding the topic Boundary.	a. EY Nederland in vogelvlucht: Onze mensen, onze waarden (zie pagina 23) Strategie: Vision 2020+ (zie pagina 27) Onze omgeving: (zie pagina 24) ontwikkelingen op de arbeidsmarkt Stakeholderengagement en materialiteit (zie pagina 31) b. i. Strategie: Onze omgeving (zie pagina 24): Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt Onze prestaties als werkgever (zie pagina 68): Talent aantrekken en behouden (zie pagina 69), Leren en ontwikkelen (zie pagina 71) ii. Onze prestaties als werkgever: Talent aantrekken en behouden (zie pagina 69), Best presterende teams (zie pagina 72) c. Het behouden en werven van talenten focust zich op alle vier de service lines.

Nr	Disclosure	Description	Reference
103-2	The management approach and its components	a. An explanation of how the organization manages the topic. b. A statement of the purpose of the management approach. c. A description of the following, if the management approach includes that component: i. Policies ii. Commitments iii. Goals and targets iv. Responsibilities v. Resources vi. Grievance mechanisms vii. Specific actions, such as processes, projects, programs and initiatives	a. Onze prestaties als werkgever: Best presterende teams (zie pagina 72) Onze prestaties als werkgever: Talent aantrekken en behouden (zie pagina 69); werving, Leren en ontwikkelen (zie pagina 71) b. Onze prestaties als werkgever: Best presterende teams (zie pagina 72) Onze prestaties als werkgever: Talent aantrekken en behouden (zie pagina 69) c.i. Onze prestaties als werkgever: Talent aantrekken en behouden (zie pagina 69) ii en iii: Strategie: Vision 2020+ (zie pagina 27) iv. The Talent Leader is ultimately responsible for the material topic retaining and recruiting talented employees. v. Onze prestaties als werkgever: Leren en ontwikkelen (zie pagina 71) vi. Code of conduct, integriteit vii. EY Nederland in vogelvlucht: Onze mensen, onze waarden (zie pagina 23) Strategie: Vision 2020+ (zie pagina 27) Operationele resultaten: De kwaliteit van ons werk (zie pagina 62) Onze prestaties als werkgever (zie pagina 68): Talent aantrekken en behouden, Leren en ontwikkelen, Best presterende teams
103-3	Evaluation of the management approach	i. the mechanisms for evaluating the effectiveness of the management approach. ii. the results of the evaluation of the management approach. iii. any related adjustments to the management approach.	i. Governance material topic Behouden en werven van talenten (103-1, 103-2) ii. Governance material topic Behouden en werven van talenten (103-1, 103-2) iii. Governance material topic Behouden en werven van talenten (103-1, 103-2)

Nr	Disclosure	Description	Reference
Material topic: Integriteit & Onafhankelijkheid			
103-1	Explanation of the material topic and its Boundary	a. An explanation of why the topic is material. b. The Boundary for the material topic, which includes a description of: i. where the impacts occur. ii. the organization's involvement with the impacts. c. Any specific limitation regarding the topic Boundary.	a. Verslag van de raad van bestuur: Voorwoord: Uitstekende dienstverlening staat voorop (zie pagina 5) Strategie: Stakeholderengagement en materialiteit (zie pagina 31) b.i en ii. Interne beheersing (zie pagina 85): Klantacceptatie, Onafhankelijkheid, Integriteit c. Op het onderwerp onafhankelijkheid en integriteit wordt gefocust door alle vier de servicelines.
103-2	The management approach and its components	a. An explanation of how the organization manages the topic. b. A statement of the purpose of the management approach. c. A description of the following, if the management approach includes that component: i. Policies ii. Commitments iii. Goals and targets iv. Responsibilities v. Resources vi. Grievance mechanisms vii. Specific actions, such as processes, projects, programs and initiatives	a en b. Interne beheersing (zie pagina 85): Klantacceptatie, Onafhankelijkheid, Global Code of Conduct, Integriteit c. i. Operationele resultaten: De kwaliteit van ons werk (zie pagina 62) Interne beheersing (zie pagina 85): Klantacceptatie, Onafhankelijkheid, Global Code of Conduct, Integriteit c. iv. The Quality Leader holds the ultimate responsibility for the material topic Integrity & Independence. c. vii. Interne beheersing (zie pagina 85): Klantacceptatie, Onafhankelijkheid, Integriteit
103-3	Evaluation of the management approach	i. the mechanisms for evaluating the effectiveness of the management approach. ii. the results of the evaluation of the management approach. iii. any related adjustments to the management approach.	i. Interne beheersing: Risicomanagement (zie pagina 89) Governance material topic Integriteit & Onafhankelijkheid (103-1, 103-2) ii. Governance material topic Integriteit & Onafhankelijkheid (103-1, 103-2) iii. Governance material topic Integriteit & Onafhankelijkheid (103-1, 103-2)

Nr	Disclosure	Description	Reference
Material topic: Technologische innovatie			
103-1	Explanation of the material topic and its Boundary	a. An explanation of why the topic is material. b. The Boundary for the material topic, which includes a description of: i. where the impacts occur. ii. the organization's involvement with the impacts. c. Any specific limitation regarding the topic Boundary.	a. Verslag van de raad van bestuur: Voorwoord: Voorwoord: oog voor het maatschappelijk belang (zie pagina 5) Strategie: Onze omgeving (zie pagina 24): ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, maatschappelijke ontwikkelingen, ontwikkelingen in de assurance-praktijk. Strategie: Vision 2020+ (zie pagina 27) Strategie: Stakeholderengagement en materialiteit (zie pagina 31) b.i. Strategy: Vision 2020+ (zie pagina 27) Onze resultaten in de markt: Innovatie en nieuwe technologie (zie pagina 36) ii. Onze resultaten in de markt: Innovatie en nieuwe technologie (zie pagina 36) c. Technologische innovatie richt zich op alle vier de service lines, klanten en partners.

Nr	Disclosure	Description	Reference
103-2	The management approach and its components	a. An explanation of how the organization manages the topic. b. A statement of the purpose of the management approach. c. A description of the following, if the management approach includes that component: i. Policies ii. Commitments iii. Goals and targetsiv. Responsibilities v. Resources vi. Grievance mechanisms vii. Specific actions, such as processes, projects, programs and initiatives	a. Strategy: Vision 2020+ (zie pagina 27), Onze resultaten in de markt: Innovatie en nieuwe technologie (zie pagina 36) Verslag van de raad van bestuur: Voorwoord (zie pagina 5) b. Strategie: Onze omgeving (zie pagina 24): ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, Maatschappelijke ontwikkelingen, Ontwikkelingen in de assurance-praktijk. Strategy: Vision 2020+ (zie pagina 27) c. i. Strategy: Vision 2020+ (zie pagina 27) Onze resultaten in de markt: Innovatie en nieuwe technologie (zie pagina 36) ii. Onze resultaten in de markt: Innovatie en nieuwe technologie (zie pagina 36) iii. Strategy: Vision 2020+ (zie pagina 27) iv. The COO holds the ultimate responsibility for the material topic technological innovation. vii. Onze resultaten in de markt: Innovatie en nieuwe technologie: EYnovation (zie pagina 37) Onze resultaten in de markt: Innovatie en nieuwe technologie: InnovateEY (zie pagina 39) Interne beheersing: risicomanagement (zie pagina 89): innovatie
103-3	Evaluation of the management approach	i. the mechanisms for evaluating the effectiveness of the management approach. ii. the results of the evaluation of the management approach. iii. any related adjustments to the management approach.	i. ii. iii: Governance material topic technologische innovatie (103-1, 103-2)

Nr	Disclosure	Description	Reference
Material topic: Klanttevredenheid			
103-1	Explanation of the material topic and its Boundary	a. An explanation of why the topic is material. b. The Boundary for the material topic, which includes a description of: i. where the impacts occur ii. the organization's involvement with the impacts. c. Any specific limitation regarding the topic Boundary.	a. EY Nederland in vogelvlucht: Onze mensen, onze waarden (zie pagina 23) Strategie: Stakeholderengagement en materialiteit (zie pagina 31) Onze resultaten in de markt: Klantwaardering (zie pagina 35) b.i. Onze resultaten in de markt: Resultaten van onze service lines (zie pagina 46) Operationele resultaten: De kwaliteit van ons werk (zie pagina 62) ii. Onze resultaten in de markt: Klantwaardering (zie pagina 35) c. Het onderwerp klanttevredenheid focust zich op alle vier de service lines.
103-2	The management approach and its components	a. An explanation of how the organization manages the topic. b. A statement of the purpose of the management approach. c. A description of the following, if the management approach includes that component: i. Policies ii. Commitments iii. Goals and targets iv. Responsibilities v. Resources vi. Grievance mechanisms vii. Specific actions, such as processes, projects, programs and initiatives	a. Onze resultaten in de markt: Klantwaardering (zie pagina 35) Strategy: Vision 2020+ (zie pagina 27) b. Verslag van de raad van bestuur: Voorwoord (zie pagina 5): Uitstekende dienstverlening staat voorop c.i. Strategie: Vision 2020+ (zie pagina 27) Onze resultaten in de markt: Klantwaardering (zie pagina 35) ii. Onze resultaten in de markt: Klantwaardering (zie pagina 35) iii. Strategie: Vision 2020+ (zie pagina 27) vii. Onze resultaten in de markt: Klantwaardering (zie pagina 35) i, ii, iii (103-1, 103-2)
103-3	Evaluation of the management approach	i. the mechanisms for evaluating the effectiveness of the management approach. ii. the results of the evaluation of the management approach. iii. any related adjustments to the management approach.	

Nr	Disclosure	Description	Reference
Material topic: Compliance & navolging regelgeving			
103-1	Explanation of the material topic and its Boundary	a. An explanation of why the topic is material. b. The Boundary for the material topic, which includes a description of: i. where the impacts occur ii. the organization's involvement with the impacts. c. Any specific limitation regarding the topic Boundary.	a. Verslag van de raad van bestuur: Voorwoord (zie pagina 5): Uitstekende dienstverlening staat voorop Strategie: Stakeholderengagement en materialiteit (zie pagina 31) b.i. Verslag van de raad van bestuur: Voorwoord (zie pagina 5): Uitstekende dienstverlening staat voorop ii. Verslag van de raad van bestuur: Voorwoord (zie pagina 5): Uitstekende dienstverlening staat voorop Strategie: Onze omgeving (zie pagina 24): Ontwikkelingen in de regelgeving, Ontwikkelingen in de belastingpraktijk c. Het onderwerp compliance & navolging regelgeving focust zich op alle vier de service lines.
103-2	The management approach and its components	a. An explanation of how the organization manages the topic. b. A statement of the purpose of the management approach. c. A description of the following, if the management approach includes that component: i. Policies ii. Commitments iii. Goals and targets iv. Responsibilities v. Resources vi. Grievance mechanisms vii. Specific actions, such as processes, projects, programs and initiatives	a. Strategie: Onze omgeving (zie pagina 24): ontwikkelingen in de regelgeving, ontwikkelingen in de belastingpraktijk Strategie: Vision 2020+ (zie pagina 27) Operationele resultaten: De kwaliteit van ons werk (zie pagina 62) b. Verslag van de raad van bestuur: Voorwoord (zie pagina 5): Uitstekende dienstverlening staat voorop c.i. Strategie: Onze omgeving (zie pagina 24): Ontwikkelingen in de regelgeving, Ontwikkelingen in de belastingpraktijk Operationele resultaten: De kwaliteit van ons werk (zie pagina 62) Strategie: Vision 2020+ (zie pagina 27) ii. Operationele resultaten: De kwaliteit van ons werk (zie pagina 62): De vier dimensies van Step Change to Quality. vii. Verslag van de raad van bestuur: Voorwoord (zie pagina 5): Uitstekende dienstverlening staat voorop Interne beheersing (zie pagina 85): Klantacceptatie, Onafhankelijkheid, Risicomanagement, Corporate & Business Risk Control Operationele resultaten: De kwaliteit van ons werk (zie pagina 62): De vier dimensies van Step Change to Quality.

Nr	Disclosure	Description	Reference
103-3	Evaluation of the management approach	i. the mechanisms for evaluating the effectiveness of the management approach. ii. the results of the evaluation of the management approach. iii. any related adjustments to the management approach.	i, ii, iii. Governance material topic Compliance & navolging regelgeving (103-1, 103-2)
Material topic: Cultuurverandering			
103-1	Explanation of the material topic and its Boundary	a. An explanation of why the topic is material. b. The Boundary for the material topic, which includes a description of: i. where the impacts occur ii. the organization's involvement with the impacts. c. Any specific limitation regarding the topic Boundary.	a. Strategie: Stakeholderengagement en materialiteit (zie pagina 31) b.i. Operationele resultaten: De kwaliteit van ons werk (zie pagina 62): de vier dimensies van Step Change to quality. ii. Operationele resultaten: De kwaliteit van ons werk (zie pagina 62): de vier dimensies van Step Change to quality. c. Het onderwerp cultuurverandering focust zich op alle vier de service lines.
103-2	The management approach and its components	a. An explanation of how the organization manages the topic. b. A statement of the purpose of the management approach. c. A description of the following, if the management approach includes that component: i. Policies ii. Commitments iii. Goals and targets iv. Responsibilities v. Resources vi. Grievance mechanisms vii. Specific actions, such as processes, projects, programs and initiatives	a. Operationele resultaten: De kwaliteit van ons werk (zie pagina 62): De vier dimensies van Step Change to Quality. b. Verslag van de raad van bestuur: Voorwoord (zie pagina 5): Uitstekende dienstverlening staat voorop EY Nederland in vogelvucht: Onze mensen, onze waarden (zie pagina 23) c.i. Operationele resultaten: De kwaliteit van ons werk (zie pagina 62): De vier dimensies van Step Change to Quality. ii. Operationele resultaten: De kwaliteit van ons werk (zie pagina 62): De vier dimensies van Step Change to Quality. iv. De Transformation & Talent Leader is eindverantwoordelijk voor het onderwerp cultuurverandering vii. EY Nederland in vogelvucht: Jaaroverzicht (zie pagina 18): cultuuronderzoek bij EY Nederland Interne beheersing: Global Code of Conduct (zie pagina 88): inbedding van onze waarden
103-3	Evaluation of the management approach	i. the mechanisms for evaluating the effectiveness of the management approach. ii. the results of the evaluation of the management approach iii. any related adjustments to the management approach.	i, ii, iii Governance material topic Cultuurverandering (103-1, 103-2)

Nr	Disclosure	Description	Reference
Material topic: Optimalisatie effectiviteit en efficiëntie van processen			
103-1	Explanation of the material topic and its Boundary	a. An explanation of why the topic is material. b. The Boundary for the material topic, which includes a description of: i. where the impacts occur ii. the organization's involvement with the impacts. c. Any specific limitation regarding the topic Boundary.	a. Strategie: Stakeholderengagement en materialiteit (zie pagina 31) Interne beheersing: Corporate & Business Risk Control (zie pagina 95) b.i. Onze resultaten in de markt: Resultaten van onze service lines (zie pagina 46) ii. Operationele resultaten: De kwaliteit van ons werk (zie pagina 62): De vier dimensies van Step Change to Quality. Strategie: Vision 2020+ (zie pagina 27) c. Het onderwerp optimalisatie effectiviteit en efficiëntie van processen focust zich op alle vier de service lines.
103-2	The management approach and its components	a. An explanation of how the organization manages the topic. Interne beheersing: Internal control b. A statement of the purpose of the management approach. c. A description of the following, if the management approach includes that component: i. Policies ii. Commitments iii. Goals and targets iv. Responsibilities Corporate & Business Risk Control v. Resources vi. Grievance mechanisms vii. Specific actions, such as processes, projects, programs and initiatives	a. b. Operationele resultaten: De kwaliteit van ons werk (zie pagina 62): De vier dimensies van Step Change to Quality. Strategie: Vision 2020+ (zie pagina 27) c.i. Operationele resultaten: De kwaliteit van ons werk (zie pagina 62): De vier dimensies van Step Change to Quality. vii. Operationele resultaten: De kwaliteit van ons werk (zie pagina 62): De vier dimensies van Step Change to Quality.
103-3	Evaluation of the management approach	i. the mechanisms for evaluating the effectiveness of the management approach. ii. the results of the evaluation of the management approach. iii. any related adjustments to the management approach.	i, ii, iii. Governance material topic Optimalisatie effectiviteit en efficiëntie van processen (103-1, 103-2)

Overige gegevens

Assurance-rapport onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur van Ernst & Young Nederland LLP

Verklaring over de informatie over het geïntegreerd jaarverslag en de GRI Content Index

Ons oordeel

Wij hebben de informatie over het bijgevoegde, door ons gewaarmerkte, geïntegreerd jaarverslag en de GRI Standards Index (verder: "het geïntegreerde verslag") van Ernst & Young Nederland LLP (hierna: "EY") te Rotterdam voor de periode eindigend op 30 juni 2018 onderzocht. De referenties in het geïntegreerde verslag (naar www.ey.com/nl, externe websites en overige documenten) en de interviews met medewerkers ("Oog voor..." en "Kijk op...") zijn uitgesloten van onze opdracht. Ons oordeel beperkt zich tot de pagina's 1 tot en met 105, 195 tot en met 209 en 212 tot en met 226 van dit document.

Naar ons oordeel is het geïntegreerde verslag voor de periode eindigend op 30 juni 2018 in alle van materieel belang zijnde aspecten opgesteld in overeenstemming met de van toepassing zijnde criteria. Op dit oordeel zijn de hierna genoemde inherente beperkingen van toepassing.

Inherente beperkingen

In het geïntegreerde verslag is prospectieve informatie opgenomen, zoals ambities, strategie, plannen, verwachtingen en schattingen. Inherent aan deze prospectieve informatie is dat de haalbaarheid onzeker is. Wij geven dan ook geen assurance bij de haalbaarheid van deze prospectieve informatie.

De basis van ons oordeel

Wij hebben ons onderzoek uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen'. Wij voldoen aan de ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Deze opdracht is gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor het onderzoeken van het geïntegreerde verslag'.

Wij zijn onafhankelijk van Ernst & Young Nederland LLP zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Van toepassing zijnde criteria

Identificatie van criteria

Voor het geïntegreerde verslag heeft EY de volgende criteria toegepast:

- ▶ De 'guiding principles' en 'content elements' van het International Integrated Reporting Council (IIRC);
- ▶ De GRI Sustainability Reporting Standards 2018 van de Global Reporting Initiative (GRI Standards, option Core);
- ▶ De eigen grondslagen van EY zoals opgenomen in het hoofdstuk "Over dit verslag" in het geïntegreerde verslag.

Beschrijving van verantwoordelijkheden

Verantwoordelijkheden van het bestuur

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het geïntegreerde verslag in overeenstemming met de van toepassing zijnde criteria, inclusief de identificatie van stakeholders en de selectie van de materiële onderwerpen. De door het management gemaakte keuzes inzake de reikwijdte van de niet-financiële informatie en de grondslagen zijn opgenomen in de GRI Content Index en in de website versie van het geïntegreerde verslag.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opstellen van het geïntegreerde verslag mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Onze verantwoordelijkheden voor het onderzoeken van het geïntegreerde verslag

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van ons onderzoek dat wij daarmee voldoende en

geschikte assurance-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Een opdracht tot het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3810N omvat het uitvoeren van werkzaamheden teneinde controle-informatie te verkrijgen inzake de juiste en volledige presentatie van het geïntegreerde verslag.

De aard, timing en omvang van onze werkzaamheden zijn gebaseerd op professionele oordeelsvorming, inclusief de inschatting van risico's op een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude of fouten in het geïntegreerde verslag. Bij deze risico-inschatting hebben wij rekening gehouden met de interne beheersing die relevant is voor het opstellen van het geïntegreerde verslag. Teneinde een redelijke mate van zekerheid over het geïntegreerde verslag te verkrijgen, hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd teneinde de juistheid en volledigheid van de gerapporteerde informatie vast te stellen. Ons onderzoek is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens de uitvoering van onze opdracht niet alle materiële fouten en fraude ontdekken. Een assurance-opdracht omvat het controleren van documentatie op basis van deelwaarnemingen.

Wij passen de Nadere voorschriften kwaliteitssystemen (NVKS) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, accountants-standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Rotterdam, 25 september 2018

BDO Audit & Assurance B.V.

namens deze,

C.M. Steehouwer MSc RA

Bijlagen

1. Over dit verslag

Ernst & Young Nederland LLP publiceert dit geïntegreerde jaarverslag over het boekjaar dat loopt van 1 juli 2017 tot 30 juni 2018. In dit verslag leggen we verantwoording af over materiële financiële en niet-financiële thema's die in relatie staan tot onze strategie, onze prestaties, de kansen en de risico's. We houden hierbij rekening met de verwachtingen die onze belangrijkste stakeholders hebben over de thema's waarover we rapporteren.

Gehanteerde richtlijnen

Bij het opstellen van het geïntegreerde jaarverslag hebben we de 'guiding principles' en 'content elements' van het International Integrated Reporting Council (IIRC) in acht genomen. Het framework van het IIRC geeft ons de mogelijkheid om te communiceren over de wijze waarop onze strategie, governance, prestaties en klanten/prospects, in de context van externe ontwikkelingen, leiden tot waardecreatie op de korte, middellange en lange termijn. Over Corporate Responsibility (CR) rapporteren we volgens de Global Reporting Initiative (GRI) Standards, optie Core. De GRI Standards Index is opgenomen op pagina 196. Voor enkele KPI's hebben we eigen rapportage criteria ontwikkeld waarvoor de definitie en meetmethode verderop in dit hoofdstuk worden toegelicht. De financiële jaarrekening is opgesteld volgens IFRS (zie voor meer informatie de toelichting op de jaarrekening).

Afbakening en reikwijdte CR-informatie

EY Nederland doet verslag over haar Nederlandse activiteiten. De drie strategieën die voortvloeien uit 'Vision 2020+' en de daaraan gekoppelde prestatie-indicatoren vormen het kader van de rapportage.

Dit geïntegreerde verslag omvat de activiteiten van Ernst & Young Nederland LLP, Ernst & Young Accountants LLP, Ernst & Young Belastingadviseurs LLP, Ernst & Young Actuarissen B.V., Ernst & Young CertifyPoint B.V., Ernst & Young Vat Rep B.V., Ernst & Young Real Estate Advisory Services B.V., CFORS B.V., Centre B.V., Ernst & Young Participaties Coöperatief U.A., Ernst & Young Participaties B.V., EY-Parthenon B.V., EY Montesquieu Finance B.V. en EY Montesquieu Institutional Risk Management B.V.

Ernst & Young Nederland LLP fungeert als holding en levert geen diensten aan klanten. Ernst & Young

Belastingadviseurs LLP ("EY Tax") heeft een strategische alliantie met HVG Law LLP. In verband met deze strategische alliantie zijn de kerncijfers van HVG Law LLP meegenomen in de kerngetallen van EY Tax. Daar er overigens geen sprake is van 'control' over de activiteiten van HVG Law LLP, zijn de cijfers van HVG Law LLP niet in de (geconsolideerde) jaarrekening opgenomen.

Totstandkoming van het verslag

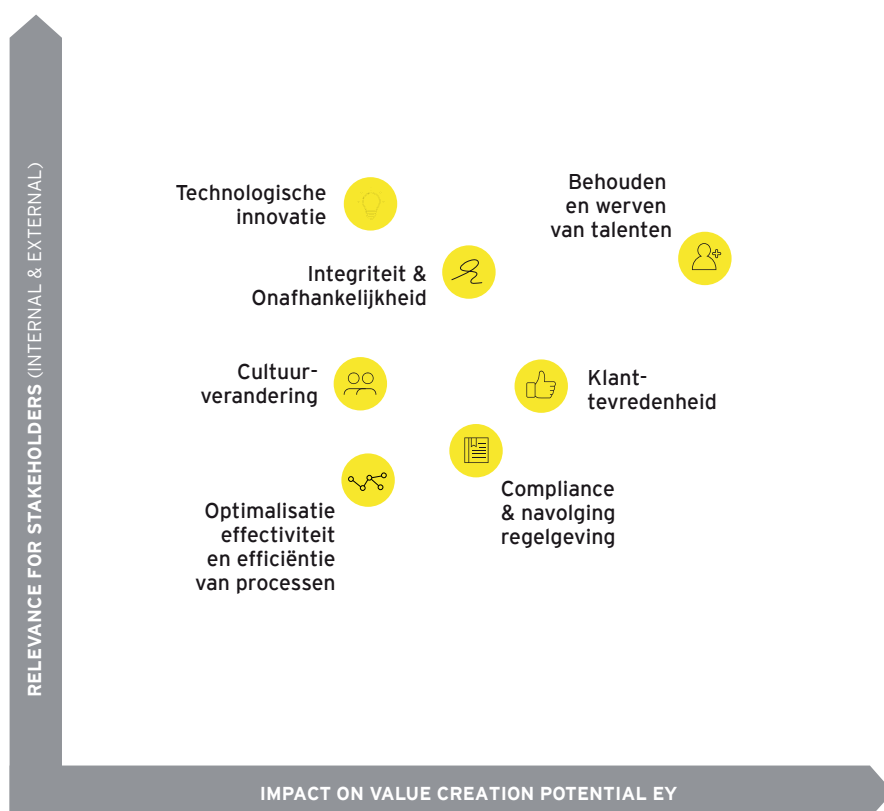
De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de inhoud van het jaarverslag. Dit jaarverslag is tot stand gebracht door de afdeling Brand, Marketing & Communications. De financiële data en de KPI's in het jaarverslag zijn opgesteld door de afdeling Finance. De vertegenwoordigers uit de service lines en ondersteunende afdelingen zijn als klankbordgroep aangesloten. De secretaris van de rvb verzorgt het verslag van de raad van commissarissen. De CFO is verantwoordelijk voor de jaarrekening en de toelichting daarop. De verantwoordelijkheden voor de stappen die we ondernemen bij het samenstellen van het verslag zijn als volgt verdeeld:

Processtap	Verantwoordelijke
Strategische review	rvb
Risicoanalyse	Risk Management
Materialiteitsanalyse	CR working group
Vaststellen materiële onderwerpen	rvb
Bepalen sturingskader	rvb
Check op validiteit proces/ data	internal audit
Dataverzameling	onderwerpeigenaren/service lines, ondersteunende diensten
Opstellen structuur/synopsis	jaarverslagcommissie
Vaststellen onderwerpeigenaren	jaarverslagcommissie
Schrijven rvb verslag	jaarverslagcommissie
Schrijven rvc verslag	secretaris vennootschap
Goedkeuring	onderwerpeigenaren en rvb
Assurance-rapport	externe accountant

Stakeholderdialoog

Onze aanpak voor de uitgebreide dialoog in het afgelopen jaar bestond uit meerdere stappen. Als eerste hebben we in samenwerking met de Service Line Leaders en leden van de Stuurgroep Stakeholderdialoog een lijst met (potentiële) materiële thema's opgesteld. Deze 'long list' van thema's is opgesteld op basis van een media-analyse, peeranalyse, rondetafelgesprekken en strategische prioriteiten van EY. Hierna hebben we de verschillende stakeholders van EY Nederland gerangschikt door te kijken naar 'betrokkenheid bij EY' en 'invloed op EY' om zo de

Materialiteitsmatrix



belangrijkste stakeholders voor deelname aan interviews te identificeren. Uiteindelijk is bepaald dat de volgende stakeholdergroepen van belang zijn voor onze organisatie: cliënten, voormalige en huidige medewerkers, partners, commissarissen, wetgevers, regelgevers en toezichthouders, politici, investeerders, universiteiten, ngo's en start-ups.

De Stuurgroep Stakeholderdialoog heeft de themalijst, de geselecteerde stakeholdergroepen en de stakeholders gevalideerd. Uit de themalijst zijn 21 thema's gedefinieerd en ondergebracht in vijf clusters; Kwaliteit, Innovatie, Werknemers, Publiek belang en Operationeel. In totaal zijn er 33 diepte-interviews afgenomen en hebben meer dan 1.000 medewerkers en 100 partners de enquête ingevuld. Tevens is er een dialoog georganiseerd met studenten tijdens de EFR Businessweek.

Tijdens de interviews en de dialoog en in de enquête zijn de stakeholders gevraagd om de (potentiële) materiële thema's te rangschikken op mate van belangrijkheid. Op basis van deze rangschikking en consolidatie van de uitkomsten is de materialiteitsmatrix gepresenteerd aan de Stuurgroep Stakeholderdialoog en de Service Line Leaders. De raad van bestuur van EY Nederland heeft de Stakeholderdialoog, inclusief de materialiteitsmatrix gevalideerd. Naar aanleiding van de resultaten uit de enquête worden in het nieuwe boekjaar concrete acties ontwikkeld per service line.

Voor de nieuwe materialiteitsmatrix zijn er zeven materiële onderwerpen gedefinieerd. Anders dan in het jaarverslag 2016/2017 worden responsible citizenship en duurzame prestaties niet meer als materieel beschouwd. Nieuw materieel onderwerp is cultuurverandering. Kwaliteit,

innovatie, het werven en behouden van talent, en integriteit en onafhankelijkheid blijven zeer materieel.

GEÏNTEGREERD
JAARVERSLAG

JAARREKENING

GRI INDEX

OVERIGE GEGEVENS

BIJLAGEN

Grondslagen voor verslaggeving

KPI	Meetmethode
Financieel	▶ Totale omzet: som van de omzetten zoals gepresenteerd in de jaarrekening ▶ Operationele winstmarge: operationele winst als percentage van onze totale omzet ▶ Winst over het boekjaar: omzet minus operationele kosten, financiële baten en lasten en belastingen ▶ Omzet per service line: toewijzing van omzet aan service lines ▶ Omzet per marktsegment: toewijzing van omzet aan marktsegmenten binnen desector. De voor 2017/2018 gehanteerde marktsegmentindeling is ook toegepast op de omzet over 2016/2017. Om die reden kan de omzet per marktsegment over 2016/2017 afwijken van de in de vorige rapportageperiode gepresenteerde omzet per marktsegment
Aantal medewerkers per service line	▶ Aantal medewerkers per einde jaar
Aantal medewerkers per positie en geslacht	▶ Aantal medewerkers per einde jaar
Percentage medewerkers per leeftijdscategorie	▶ Aantal medewerkers per einde jaar
People Pulse: betrokkenheidsscore	▶ De Global People Pulse Survey betreft een scala aan onderwerpen die relevant zijn voor onze organisatie en onze medewerkers en wordt uitgevoerd door een externe partij (IBM).
Behoud toptalenten in %	▶ Behoud aan het eind van het boekjaar van personen met een persoonlijke prestatiescore van 4 of 5 (op een schaal van 1 tot 5) over het voorgaande boekjaar
Beoordeling kwaliteit dienstverlening	▶ Intern programma waarmee de kwaliteit van onze dienstverlening gemeten wordt door middel van interviews en (online) enquêtes met onze cliënten. Vanaf 2017/2018 wordt de waarde die cliënten hierbij geven aan de relatie met EY weergegeven in percentages verbeterd, verslechterd of gelijk gebleven. In voorgaande jaren werd hier het percentage klanten gerapporteerd dat EY een aanbevelingsscore van 7 of hoger gaf. Daarnaast rapporteren wij vanaf 2017/2018 ook over de ASQ's uitgevoerd op werkzaamheden door buitenlandse teams voor Nederlandse cliënten. De vergelijkende cijfers zijn hiervoor aangepast.
Kwaliteitsbeoordeling opdrachten	▶ Interne beoordeling van opdrachten die zijn geselecteerd op basis van risico, met de nadruk op grote of complexe cliënten of cliënten van groot publiek belang. Primaire doel van de beoordeling is het bepalen of kwaliteitscontrolesystemen, beleid en procedures, professionele en wettelijke normen zijn nageleefd.

KPI	Meetmethode
Controle onafhankelijkheid partners	► Resultaat van ons jaarlijkse Personal Independence Compliance Testing (PICT) programma. Dit programma toetst of er wordt voldaan aan de eisen ter bevestiging van persoonlijke onafhankelijkheid. In de testcyclus voor het boekjaar 2017/2018 is de onafhankelijkheid van 50 partners en directors getoetst. Voor boekjaar 2017/2018 is de testcyclus gelopen van 1 april 2017 tot en met 31 maart 2018. Dit is gewijzigd ten opzichte van afgelopen jaren waarbij de cyclus van juli tot en met juli verliep.
Uren besteed aan maatschappelijke activiteiten	► Uren besteed aan maatschappelijke activiteiten zijn uren die door medewerkers zijn besteed aan advisering op pro-bono basis, vrijwilligerswerk met inzet van vaardigheden en activiteiten op het gebied van corporate responsibility.
Emissies gemeten in tCO2 per fte	► Totale emissies gemeten in tCO2 gedeeld door het gemiddelde totale aantal fte inclusief partners. Voor de cijfers over 2017/2018 zijn de meest recente conversiefactoren gebruikt. De vergelijkbare cijfers zijn aangepast op basis van de conversiefactoren van 2017/2018.

Organisatorische herschikking

In het 2017/2018 boekjaar hebben we activiteiten in onze organisatie herschikt. De gereguleerde en de niet-gereguleerde dienstverlening zijn losgekoppeld: de afdelingen Financial Accountancy Advisory Services (FAAS) en Forensic & Integrity Services (FIS) zijn overgeheveld van de service line Assurance naar Advisory. Alle IT-gerelateerde werkzaamheden die het auditproces ondersteunen zijn overgeheveld van de service line Advisory naar Assurance en ondergebracht bij Risk Assurance. De vergelijkende cijfers mbt omzet en medewerkers per serviceline zijn hiervoor aangepast.

Externe assurance

We hebben onze onafhankelijke externe accountant, BDO, gevraagd de betrouwbaarheid van zowel de financiële als de niet-financiële informatie in dit geïntegreerde jaarverslag met een redelijke mate van zekerheid te controleren. De jaarrekening is voorzien van een goedkeurende controleverklaring door BDO LLP, die op pagina 112 is opgenomen.

De opdracht tot controle van de overige in het geïntegreerde jaarverslag opgenomen hoofdstukken bevat de controle van zowel financiële als niet-financiële informatie. Daarnaast omvatte deze opdracht de controle van de inhoud van het verslag, de prestatie-indicatoren en

de GRI Index. Het in control statement viel buiten de assurance-opdracht.

Bij het opstellen van het verslag is gebruik gemaakt van binnen EY aanwezige deskundigheden op het terrein van niet financiële informatie in geïntegreerde jaarverslagen. Voordat het verslag werd overgedragen aan de externe accountant zijn er werkzaamheden verricht om de betrouwbaarheid van niet financiële informatie in het jaarverslag te waarborgen door de afdeling Climate Change and Sustainability Services. Het geïntegreerde jaarverslag is door BDO Audit & Assurance voorzien van een goedkeurend assurance-rapport (zie pagina 211).

Transparantieverlag

In aanvulling op dit verslag publiceert Ernst & Young Accountants LLP een Transparantieverlag. Dit is een verplichting voor firma's die controlewerkzaamheden uitvoeren voor organisaties van openbaar belang. In dit rapport gaat Assurance dieper in op governance, kwaliteitsbeleid, onafhankelijkheidsbeleid en bezoldiging.



Disclaimer

In dit verslag rapporteren we over inspanningen en realisatie van doelstellingen in 2017/2018. Daarnaast geven we ook onze plannen en visie weer voor de toekomst. Deze toekomstgerichte informatie is te herkennen aan woorden als continueren, willen, beogen, voorspellen, verwachting, doel, doelstelling, visie, planning, ambitie, scenario, voornemen en voorspelling. Inherent aan toekomstverwachtingen is dat de uitkomsten onderhevig zijn aan risico's en onzekerheden en dat realisatie ervan dus niet zeker is.

Verder relateren we aan onze eigen prestaties in het voorgaande boekjaar als we in sommige passage spreken over 'meer', 'extra', 'beter'.

2. Stakeholderengagement

Materiële onderwerpen	Definitie	Soort kapitaal	Belangrijkste stakeholders
Behouden en werven van talenten (materiële onderwerpen 4 en 5 in jaarverslag 2016/2017)	Investeren in betrokken en loyale medewerkers. Dit omvat onder andere persoonlijke carrièreplanning en ontwikkeling, afwisselend en divers werk, work-life balance, een vriendelijke werkomgeving, een duidelijke missie (zingeving) een motiverende beoordelingsmethodiek, passende begeleiding en inspirerend leiderschap. Daarbij ligt de focus op het aantrekken van de beste werknemers in een krappe arbeidsmarkt en het voldoen aan de verwachtingen van een nieuwe generatie medewerkers.	Intellectueel, Menselijk, Financieel, Sociaal en relaties, Natuurlijk	Universiteiten, Huidige medewerkers, Potentiële en toekomstige medewerkers
Integriteit en onafhankelijkheid (materieel onderwerp 7 in jaarverslag 2016/2017)	Leveren van diensten die voldoen aan onze ethische normen. Centraal staan hierbij anti-corruptie, een gedegen due diligence bij de acceptatie van een klant en het garanderen van (persoonlijke) onafhankelijkheid gedurende een assurance traject.	Intellectueel, Menselijk, Sociaal en relaties	Huidige medewerkers, Wetgevers, regelgevers en autoriteiten, Raad van commissarissen, Politici, Investeerders
Technologische innovatie (materieel onderwerp 1 in jaarverslag 2016/2017)	Investeren in 'nieuwe' technologie en digitalisatie om het dienstenaanbod en de kwaliteit hiervan te verbeteren en tevens nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Voorbeelden hiervan zijn online tooling, blockchain, data analytics, robotic process automation en artificial intelligence.	Intellectueel, Menselijk, Sociaal en relaties	Klanten, Startups
Klanttevredenheid (materieel onderwerp 2 in jaarverslag 2016/2017)	Het leveren van buitengewone en hoogwaardige dienstverlening waarmee we de verwachtingen van cliënten overtreffen en waarbij de meerwaarde van de dienstverlening voor cliënten duidelijk naar voren komt.	Intellectueel, Menselijk, Sociaal en relaties	Klanten, Startups, Huidige medewerkers

Materiële onderwerpen	Definitie	Soort kapitaal	Belangrijkste stakeholders
Compliance en navolging regelgeving (materieel onderwerp 7 in jaarverslag 2016/2017)	Werken in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving en anticiperen op toenemende restricties opgelegd door toezichthoudende organen. Extra aandacht gaat hierbij uit naar het strikter voldoen aan de vereisten van de Wet toezicht accountantsorganisaties en het Besluit toezicht accountantsorganisaties.	Intellectueel, Menselijk, Sociaal en relaties	Klanten, Startups, Huidige medewerkers, Potentiële en toekomstige medewerkers, Wetgevers, regelgevers en autoriteiten, Raad van Commissarissen, Politici, Investeerders
Cultuurverandering (nieuw materieel onderwerp t.o.v. jaarverslag 2016/2017)	Investeren een cultuur van hoogwaardige onderlinge samenwerking, vertrouwen, integriteit en kwaliteit. Om kwaliteit te bevorderen moeten medewerkers zich veilig voelen om fouten te bekennen. Dit betekent een verschuiving van een hiërarchische en formele cultuur naar een open foutencultuur.	Menselijk, Sociaal en relaties	Klanten, Startups, Huidige medewerkers, (Potentiële en toekomstige) medewerkers
Optimalisatie effectiviteit en efficiëntie van processen (materieële onderwerpen 1 en 2 in jaarverslag 2016/2017)	Adequaate procesmanagement waarbij voldoende partner- en managerbetrokkenheid geborgd wordt. Door middel van technologische en persoonlijke ontwikkelingen processen efficiënter en effectiever inrichten, zodat een betere kwaliteit dienstverlening kan worden geleverd. De focus op interne procesmatige verbeteringen van de dienstverlening.	Intellectueel, Menselijk, Financieel, Sociaal en relaties, Natuurlijk	Klanten, Startups, Huidige medewerkers

3. External initiatives stakeholder engagement

International Corporate Governance Network (ICGN)

EY is active member of the ICGN. Member firms participate in a number of investor groups in different countries.

12 (Responsible consumption and production), 16 (Peace, justice and strong institutions) and 17 (Partnerships for the goals).

International Integrated Reporting Council (IIRC)

EY is among a select group of organizations supporting the IIRC by participating in the Board, the Council, working groups and secondments (with an EY professional serving as deputy to the CEO).

Transparency International

EY participates in and contributes funding to Global Corporations for Transparency International initiatives.

United Nations Global Compact (UNGC)

EY is a proud member of the UNGC. At a global level, EY annually communicates its progress on upholding the UNGC's Ten Principles.

United Nations Women's Empowerment (WEP)

EY is a signatory of UN WEP. World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative (PACI) EY is a signatory to PACI, the leading anti-corruption initiative in the world. EY's Global Chairman and CEO is a member of the PACI Board.

World Economic Forum (WEF)

EY has been a strategic supporter of the WEF for 15 years. Its involvement in the WEF enables EY to help shape future economic development and share its insights with the world's most influential business leaders, politicians, academics and the global media.

Sustainable Development Goals

EY wishes to contribute to the realization of the Sustainable Development Goals. Based on our material themes, the impact of our services and the role that we play in society, we have determined which SDGs are the most characteristic for EY Nederland. These are SDG 4 (Quality education), 5 (Gender equality), 8 (Decent work and economic growth),

4. EY Global

EY Global coördineert de aangesloten lidfirma's en stimuleert onderlinge samenwerking. EY Global levert geen diensten aan cliënten. Elke bij EY Global aangesloten lidfirma is een afzonderlijke entiteit. De taken en verantwoordelijkheden van aangesloten lidfirma's worden bepaald door de reglementen van EY Global en verscheidene andere overeenkomsten.

De Global Executive van EY Global brengt EY's leiderschapsfuncties, dienstverlening en de geografische gebieden samen. Het orgaan wordt geleid door de voorzitter en CEO van EY Global en bestaat verder uit de Global Managing Partners van Client Service en Business Enablement, de Area Managing Partners, de wereldwijde leiders van de functies Public Policy, Talent en Finance, de wereldwijde leiders van de service lines (Assurance, Advisory, Tax en Transaction Advisory Services) en, in rotatie, een van de partners van een bij EY Global aangesloten lidfirma. In de Global Executive hebben ook de voorzitter van de Global Accounts Committee, de voorzitter van de Emerging Markets Committee en een vertegenwoordiger uit de praktijk van die opkomende markten zitting.

EY Global past een besturingsmodel toe dat haar in staat stelt mondiaal verder uit te breiden en aangesloten lidfirma's in staat stelt dienstverlening van hoge en consistente kwaliteit te bieden aan cliënten over de hele wereld. De Global Executive is verantwoordelijk voor een wereldwijd eenduidige aanpak ten aanzien van strategie, kwaliteit, risicomanagement, bedrijfsplanning, investeringen en prioriteiten. Daarnaast zorgt het besturingsmodel van EY Global voor een betere focus op de stakeholders in de 26 regio's doordat het de aangesloten lidfirma's in de verschillende landen in staat stelt sterkere relaties op te bouwen met cliënten en andere stakeholders en beter in te spelen op lokale behoeften.

Global Governance Council en Independent Non-Executives

De Global Governance Council (GGC) is het voornaamste toezichthoudende orgaan van EY Global. Het bestaat uit

een of meer vertegenwoordigers van elke regio, partners van andere lidfirma's die optreden als algemene vertegenwoordigers en zes Independent Non-Executive Directors (INE's). De regionale vertegenwoordigers, die geen senior managementfuncties bekleden, worden gekozen door de Regional Partner Forums (RPF's) voor een periode van drie jaar, met de mogelijkheid tot een éénmalige verlenging. De GGC adviseert EY Global inzake beleid, strategie en de maatschappelijke aspecten van beslissingen. Goedkeuring van de GGC is vereist voor een aantal belangrijke zaken die een impact kunnen hebben op het EY-netwerk. De als INE's benoemde personen zijn werkzaam buiten het EY-netwerk. Dit heeft als belangrijk voordeel dat zij het EY-netwerk als geheel en de GGC in het bijzonder een verscheidenheid aan perspectieven en visies te bieden hebben.

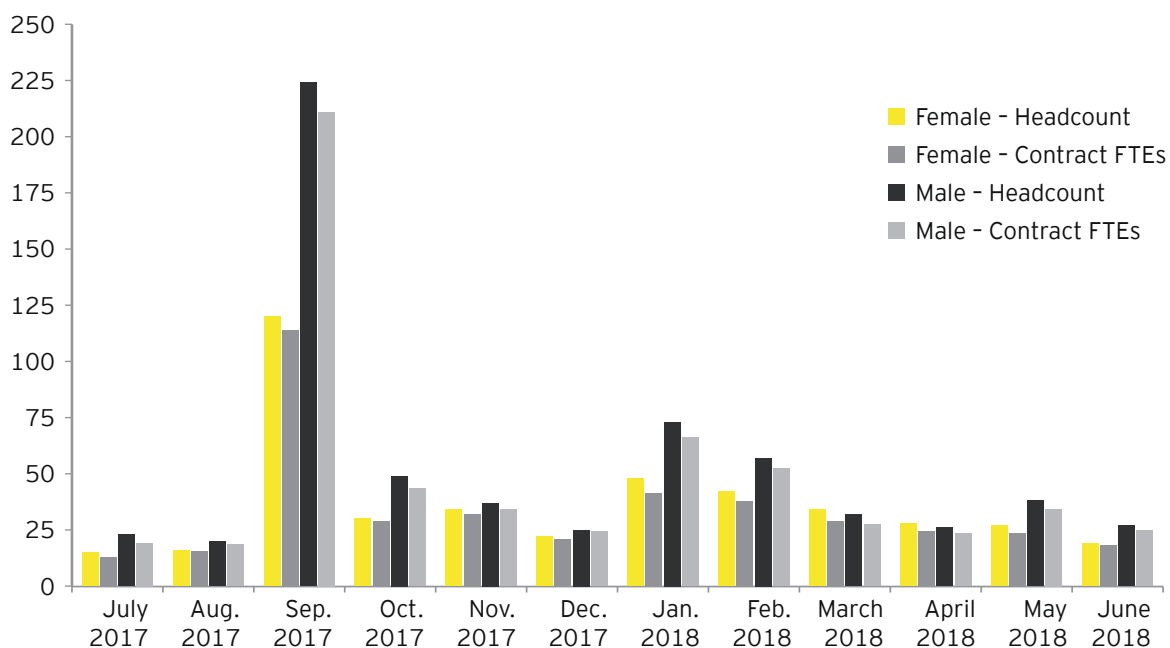
Daarnaast vormen de INE's de meerderheid in de Public Interest Sub-Committee van de GGC. Deze commissie houdt zich bezig met maatschappelijke kwesties, waaronder de dialoog met stakeholders. INE's worden genomineerd door een specifiek hiervoor ingestelde commissie.

5. Personeelsgegevens

102-8: Information on employees and other workers end of fiscal year 2017/2018

	Total headcount		Total FTE		Female FTE		Male FTE	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Partners	263	5,7%	259,4	5,9%	36,3	2,1%	223,1	8,3%
Employees	4.353	94,3%	4.157,8	94,1%	1.686,4	97,9%	2.471,3	91,7%
Total	4.616	100,0%	4.417,1	100,0%	1.722,7	100,0%	2.694,4	100,0%
Employment contracts								
Permanent, of which	3.691	80,0%	3.551,6	80,4%	1.370,0	79,5%	2.181,5	81,0%
FT	3.099	67,1%	3.099,0	70,2%	1.005,0	58,3%	2.094,0	77,7%
PT	592	12,8%	452,6	10,2%	365,0	21,2%	87,5	3,2%
Temporary, of which	925	20,0%	865,6	19,6%	352,7	20,5%	512,9	19,0%
FT	757	16,4%	757,0	17,1%	298,0	17,3%	459,0	17,0%
PT	168	3,6%	108,6	2,5%	54,7	3,2%	53,9	2,0%
Total	4.616	100,0%	4.417,1	100,0%	1.722,7	100,0%	2.694,4	100,0%
By service line								
Assurance	1.984	43,0%	1.943,7	44,0%	631,3	36,6%	1.312,4	48,7%
Tax	1.126	24,4%	1.040,2	23,6%	474,9	27,6%	565,2	21,0%
Advisory	694	15,0%	677,5	15,3%	227,3	13,2%	450,2	16,7%
TAS	234	5,1%	230,4	5,2%	52,0	3,0%	178,4	6,6%
CBS	578	12,5%	525,4	11,9%	337,3	19,6%	188,2	7,0%
Total	4.616	100,0%	4.417,1	99,9%	1.722,7	100,0%	2.694,4	100,0%
Externals								
Contractors	129	41,9%	119,2	57,0%	45,5	47,6%	73,7	64,8%
Outsourced	179	58,1%	90,0	43,0%	50,0	52,4%	40,0	35,2%
Total	308	100,0%	209,2	100,0%	95,5	100,0%	113,7	100,0%

G4-10: New hires in fiscal year 2017/2018 by headcount and FTE



As every year, EY NL had a significant peak in new hires in September.

401-1: New employee hires and employee turnover

	Total headcount 2016/2017		New hires		Turnover		Total headcount 2017/2018		Turnover
	#	%	#	%	#	%	#	%	%
Age group									
< 21	1	0,0%	7	0,7%	3	0,3%	5	0,1%	300,0%
21-30	1.993	44,2%	889	83,4%	567	59,3%	2.315	50,2%	28,4%
31-40	1.273	28,3%	122	11,4%	274	28,7%	1.121	24,3%	21,5%
41-50	730	16,2%	37	3,5%	74	7,7%	693	15,0%	10,1%
>51	509	11,3%	11	1,0%	38	4,0%	482	10,4%	7,5%
Total	4.506	100,0%	1.066	100,0%	956	100,0%	4.616	100,0%	21,2%
Gender									
Female	1.802	40,0%	435	40,8%	374	39,1%	1.863	40,4%	20,8%
Male	2.704	60,0%	631	59,2%	582	60,9%	2.753	59,6%	21,5%
Total	4.506	100,0%	1.066	100,0%	956	100,0%	4.616	100,0%	21,2%
Service line									
Assurance	1.965	43,6%	394	37,0%	375	39,2%	1.984	43,0%	19,1%
Tax	1.070	23,7%	356	33,4%	300	31,4%	1.126	24,4%	28,0%
Advisory	667	14,8%	203	19,0%	176	18,4%	694	15,0%	26,4%
TAS	228	5,1%	57	5,3%	51	5,3%	234	5,1%	22,4%
CBS	576	12,8%	56	5,3%	54	5,6%	578	12,5%	9,4%
Total	4.506	100,0%	1.066	100,0%	956	100,0%	4.616	100,0%	21,2%

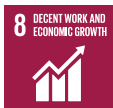
404-1: Average hours of training per year per employee

Employee category	Female training hours	Male training hours	Total training hours	%	FTE	Training hours per FTE
Partners	2.022	9.946	11.967	2,7%	257	46,6
Directors	1.993	8.082	10.075	2,3%	173	58,2
Senior managers	8.746	25.118	33.864	7,8%	479	70,7
Managers	15.137	33.535	48.672	11,2%	544	89,5
Employees	122.851	207.863	330.714	76,0%	2.925	113,1
Total	150.749	284.544	435.293	100,0%	4.378	99,4

6 Sustainable Development Goals en EY



SDG Doel	SDG Indicator	EY Kpi
4.3 Tegen 2030 gelijke toegang garanderen voor alle vrouwen en mannen tot betaalbaar en kwaliteitsvol technisch, beroeps- en hoger onderwijs, met inbegrip van de universiteit.	4.3.1 Participatiegraad van jongeren en volwassenen aan formeel en niet-formeel onderwijs, naar geslacht.	Gemiddeld aantal uren training per jaar per medewerker, naar geslacht en naar medewerkerscategorie (zie pagina 223). Hoeveelheid geld geïnvesteerd in training en opleiding (per fte): 15,9 miljoen euro, zie pagina x Totaal aantal uren besteed aan training: 435.293 uur - zie bijlage Personeelsgegevens (zie pagina 223).
4.4 Tegen 2030 het aantal jongeren en volwassenen met relevante vaardigheden, met inbegrip van technische en beroepsvaardigheden, voor tewerkstelling, degelijke jobs en ondernemerschap aanzienlijk opdrijven.	4.4.1 Verhouding van jeugdigen en volwassenen met vaardigheden in informatie- en communicatietechnologie (ICT), naar type vaardigheid.	Gemiddeld aantal uren besteed aan training per jaar per medewerker, naar geslacht en naar medewerkerscategorie (zie pagina 223).



SDG Doel	SDG Indicator	EY Kpi
8.1 De economische groei per capita in stand houden in overeenstemming met de nationale omstandigheden en, in het bijzonder, minstens 7% aangroei van het bruto binnenlands product per jaar in de minst ontwikkelde landen.	8.1.1 Jaarlijkse groei van het reële BBP per hoofd van de bevolking	Totale omzet per jaar (836 miljoen euro - zie pagina 66). Totaal van uitbetaalde salarissen per jaar ((364 miljoen euro - zie pagina 66).
8.2 Tot meer economische productiviteit komen door diversificatie, technologische modernisatie en innovatie, ook door de klemtoon te leggen op sectoren met hoge toegevoegde waarde en arbeidsintensieve sectoren.	8.2.1 Jaarlijkse groei van het reële BBP per hoofd van de beroepsbevolking.	Partnerschappen met acceleratieprogramma's (4, zie pagina 39).
8.5 Tegen 2030 komen tot een volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor alle vrouwen en mannen, ook voor jonge mensen en personen met een handicap, alsook een gelijk loon voor werk van gelijke waarde.	8.5.1 Gemiddeld uurloon van vrouwelijke en mannelijke werknemers, naar beroep, leeftijd en personen met een handicap. 8.5.2 Werkloosheid, naar geslacht, leeftijd en personen met een handicap.	Totaal aantal medewerkers naar type werk, naar geslacht (zie pagina 223). Totaal aantal en snelheid van werving van nieuwe werknemers en personeelsverloop, naar leeftijdsgroep en geslacht (zie pagina 223). Gemiddeld aantal uren besteed aan training per jaar per medewerker, naar geslacht en naar medewerkerscategorie (zie pagina 223).

Colofon/disclaimer

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Over EY

EY is wereldwijd toonaangevend op de gebieden assurance, tax, transaction en advisory services. Met de inzichten en de hoogwaardige diensten die wij bieden, dragen wij bij aan het versterken van het vertrouwen in de kapitaalmarkten en economieën overal ter wereld. Wij brengen toonaangevende leiders voort die door samen te werken onze beloften aan al onze stakeholders waarmaken. Daarmee spelen wij een cruciale rol bij het creëren van een beter functionerende wereld voor onze mensen, onze cliënten en de maatschappij. De aanduiding EY verwijst naar de wereldwijde organisatie en mogelijk naar een of meer lidfirma's van Ernst & Young Global Limited (EYG), die elk een afzonderlijke rechtspersoon zijn. EYG is een UK company limited by guarantee en verleent zelf geen diensten aan cliënten. Voor meer informatie over onze organisatie, kijk op ey.com.

© 2018 Ernst & Young Nederland LLP.

Alle rechten voorbehouden.

Dit document is uitsluitend bedoeld ter algemene informatie en niet als accountancy, fiscaal of anderszins professioneel advies. Gelieve voor specifiek advies contact op te nemen met uw adviseurs.

ey.com/nl