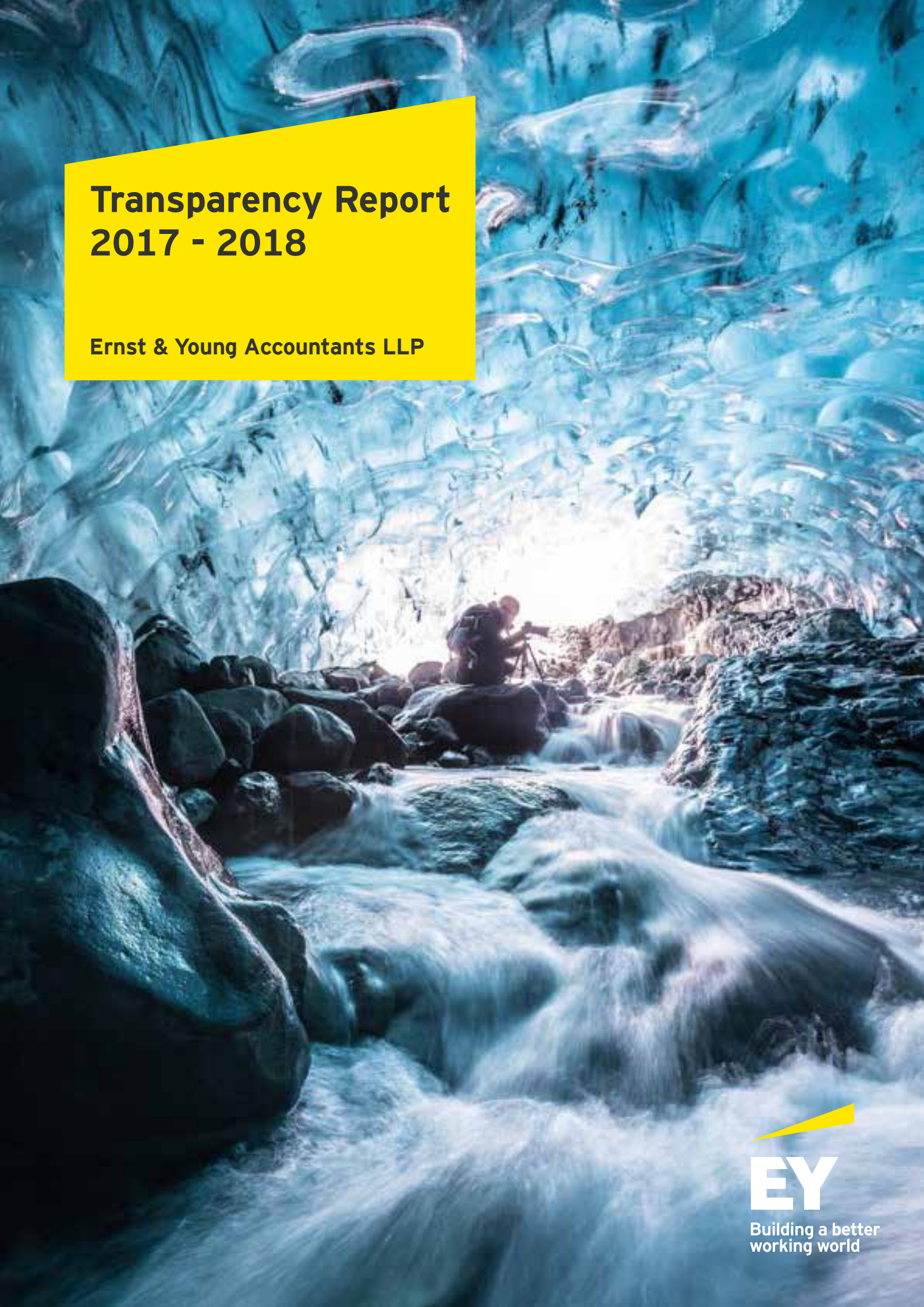


A photograph of a person with a camera on a tripod, positioned in a cave. A waterfall flows over rocks in the foreground, and the cave walls are covered in stalactites. The scene is lit with a blueish light, creating a dramatic atmosphere.

Transparency Report 2017 - 2018

Ernst & Young Accountants LLP

Inhoud

Deel 1	3
Welkom	3
Verslag van de beleidsbepalers	4
 Deel 2	 15

Welkom

Welkom bij het Transparantieverslag 2017 - 2018 van Ernst & Young Accountants LLP. In dit verslag kijken we terug op ons boekjaar 1 juli 2017 - 30 juni 2018. We leggen onze organisatie en manier van werken uit, en we geven informatie over onze plannen voor de toekomst. Wij willen in dit Transparantieverslag inzichten over onze firma verschaffen die waardevol zijn voor onze stakeholders en we hopen dat we geslaagd zijn in die opzet.

Het Transparantieverslag bestaat uit twee delen. In Deel 1 komen onze bestuurders aan het woord: het bestaat uit het Verslag van de beleidsbepalers van Ernst & Young Accountants LLP.

Deel 2 bevat meer gedetailleerde informatie over onze onderneming en over ontwikkelingen gedurende boekjaar 2017-2018 op het gebied van, onder meer, juridische structuur en governance, kwaliteit en risicomanagement,

onafhankelijkheid, professionele ontwikkeling, training en opleiding, en beoordeling en beloning.

Wanneer wij in dit Transparantieverslag spreken over 'wij', 'ons', 'onze firma', dan bedoelen we Ernst & Young Accountants LLP.

In de tekst van deel 2 verwijzen we regelmatig naar Key Performance Indicators (KPIs) die zijn opgenomen in Appendix 4 van deel 2 van dit Transparantieverslag. Het betreft hier de KPIs die onze beroepsorganisatie NBA maart 2016 publiceerde. Kantoren met een OOB vergunning moeten jaarlijks in hun Transparantieverslag over deze KPIs rapporteren.

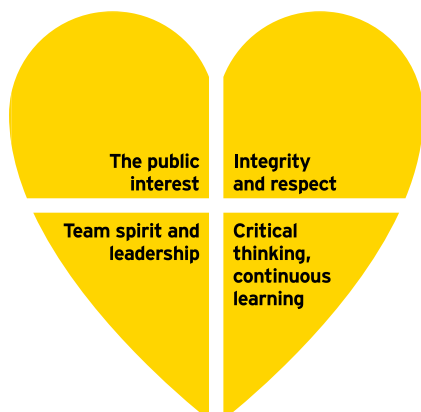
Deel 1 is in het Nederlands geschreven, Deel 2 in het Engels. Voor Deel 2 maken wij als onderdeel van EY Global immers gebruik van de Engelstalige basistekst en het opmaak format van EY Global. We vullen deze basistekst aan met onze eigen bijdragen die meer gedetailleerd inzicht verschaffen in de situatie van onze firma in Nederland.

EY's missie: building a better working world.

Wij dragen bij aan het beter functioneren van organisaties en hun stakeholders. Ons werk vormt immers een belangrijke basis voor het maatschappelijk vertrouwen in de informatie die organisaties naar buiten brengen. Vanuit Assurance in Nederland willen wij hier op drie fronten invulling aan geven: we streven naar controles van topkwaliteit, we leiden mensen op en creëren werkgelegenheid, we leveren een bijdrage aan een betere wereld.

Vertrouwen vormt de basis van ons handelen bij het creëren van een 'better working world'. Het legt het fundament onder onze samenwerking: we gaan constructief met elkaar om en ondersteunen elkaar. Ook in breder perspectief vinden wij het bouwen aan vertrouwen cruciaal, de maatschappij moet op ons kunnen vertrouwen. Dit bereiken we door het leveren van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening aan onze opdrachtgevers, in het publiek belang. Bij deze dienstverlening zijn onze waarden en ambities onze leidraad.

Onze waarden



Onze ambities



Verslag van de beleidsbepalers

Gedurende ons boekjaar 2017/2018 duurde de discussie in Nederland over externe accountants en de kwaliteit van hun controles onverminderd voort. In mei 2018 publiceerde de Monitoring Commissie Accountancy (MCA) haar tweede rapport over de voortgang van de branche bij het implementeren van de 53 verbetermaatregelen uit 2014 van onze beroepsorganisatie NBA. In het rapport ging de MCA ook meer in het algemeen in op de inspanningen in de sector om de kwaliteit van accountantscontroles te verbeteren en het publiek belang nog centraler te stellen.

De MCA was kritisch over het tempo waarin de sector vooruitgang boekt; vandaar de titel van het rapport, 'Doorpakken!'. Wij kunnen ons vinden in die titel. Met ons in april 2017 gelanceerde 'Step Change to Quality' veranderprogramma intensiveren wij onze kwaliteitsinspanningen. Wij pakken door: we hebben al veel bereikt, maar er is nog een flinke weg te gaan.

Wij vinden het positief dat instanties als de MCA en onze externe toezichthouder Autoriteit Financiële Markten (AFM) de sector kritisch volgen. Hun verwachtingen zijn dynamisch, ze gaan mee met de tijd, met de veranderingen in de maatschappij. Dat houdt ons scherp en in feite verlangen MCA en AFM van ons wat wij zelf van onze controlecliënten en van onze eigen firma verlangen: een goede interne organisatie en de juiste bedrijfscultuur.

De MCA drong er in het rapport op aan dat de sector breed kijkt bij het identificeren van factoren die kwaliteitsverbetering in de weg zouden kunnen staan en dat bijvoorbeeld ook de effecten van het verdienmodel in de sector worden geanalyseerd. In overleg met de MCA en andere stakeholders heeft de NBA deze zomer besloten de analyse van mogelijke kernoorzaken inderdaad te verbreden naar door de MCA genoemde factoren. Wij ondersteunen deze uitbreiding van de analyse en zullen hierin participeren. Meer in het algemeen zijn wij via de NBA actief betrokken bij discussies binnen de branche en met onze stakeholders over deze en andere kwesties die de toekomstige inhoud van ons beroep bepalen. Zo werkt de NBA sinds het tweede kwartaal van 2018 aan een initiatief om in de controle meer aandacht te besteden aan het ontdekken van fraude; wij werken hieraan mee. Intern hebben wij de beloningsstructuur voor partners en overige

medewerkers de afgelopen jaren aangescherpt. Kwaliteit speelt nu een nog belangrijker rol bij beoordeling en beloning.

Ten aanzien van controle en advies binnen één organisatie zien wij meer voordelen dan nadelen. Het feit dat wij in een branche naast controlecliënten ook adviescliënten hebben, verhoogt onze sector kennis aanzienlijk. Dit komt uiteindelijk de controlekwaliteit ten goede. Nog belangrijker is wellicht dat wij bij complexe controles veel specialisten in moeten zetten. Het is vanuit kwaliteitsperspectief essentieel dat wij die experts vanuit onze eigen organisatie aan kunnen sturen en dat zij voldoen aan EY's uniforme kwaliteitseisen. Uiteraard waken wij ervoor dat de combinatie van controle en adviesactiviteiten binnen één organisatie niet leidt tot aantasting van de onafhankelijkheid van onze audit teams. Mede om het belang van deze onafhankelijkheid te onderstrepen, heeft EY in Nederland gedurende het boekjaar 2017/2018 een nog duidelijker scheiding gemaakt tussen 'gereguleerde' en 'niet-gereguleerde' activiteiten. De belangrijkste consequentie van deze exercitie was, dat het onderdeel Financial Audit IT (FAIT) is overgeheveld van de service line Advisory naar de service line Assurance van EY in Nederland, terwijl de onderdelen Financial Accountancy Advisory Services (FAAS) en Fraud Investigation Services (FIS) de omgekeerde weg gingen, van de Service line Assurance naar de Service line Advisory.

Net als de MCA en veel van onze medewerkers zien wij te hoge werkdruk als een van de grondoorzaken die een verdere verhoging van de controlekwaliteit in de weg staan. Dit wijzen onze interne oorzaakanalyses ('root cause analyses') uit. Daarom is naast cultuurverandering ook verlaging van de werkdruk een van de centrale actiepunten binnen Step Change to Quality.

In dit Transparantieverslag 2017/2018 staan onze initiatieven in het kader van Step Change to Quality centraal. Die initiatieven zijn het resultaat van interne reflecties, maar zeker ook van de dialoog met onze stakeholders. Zowel zelfstandig als via de NBA communiceren wij breed en diepgaand met onze stakeholders. Wij hechten bijvoorbeeld veel waarde aan onze bijeenkomsten met beleggersorganisaties als Eumedion en VEB en aan onze jaarlijkse cyclus van ronde tafels met commissarissen.

In het boekjaar 2017/2018 voerde EY in Nederland bovendien een diepgaande 'Stakeholder materialiteits-

Daar waar in dit verslag over "partners" wordt geschreven betreft dit partners en associate partners tezamen. In het Transparantieverslag van voorgaand verslagjaar werden associate partners nog geduid als executive directors.

analyse' uit. Wat vinden stakeholders belangrijke prioriteiten voor ons, welke suggesties geven zij ons mee? Belangrijke uitkomsten van deze analyse – meer details in Deel 2 van dit Transparantieverslag – liggen in lijn met de doelstellingen van Step Change to Quality: er is een cultuurverandering nodig, we moeten de werkdruk van onze mensen reduceren om talenten aan ons te binden en we moeten steviger inzetten op innovatie.

De afgelopen jaren hebben wij net als andere kantoren veel suggesties van onze stakeholders overgenomen, bijvoorbeeld de duidelijker aanwezigheid van de externe accountant op de aandeelhoudersvergadering, de uitgebreide accountantsverklaring en de aanstelling van een bestuurslid van buiten de sector in onze firma. De instelling van een raad van commissarissen was één van de 53 verandermaatregelen van de NBA en is inmiddels wettelijk verplicht.

Natuurlijk hebben wij onze eigen verantwoordelijkheid; het zou niet getuigen van een solide instelling als wij iedere suggestie van derden voor verandering voetstoots zouden aannemen. Maar tegelijkertijd zijn wij vastbesloten om een constructieve dialoog te blijven voeren met onze stakeholders om gezamenlijk te komen tot verdere verbeteringen van onze beroepsuitoefening.

Daarbij is het ons doel om zowel de prestatiekloof als de verwachtingskloof te verkleinen. Waar wij onze prestaties

als externe accountants redelijkerwijs kunnen verbeteren, hebben onze stakeholders er alle recht op dat wij dit doen. Daar is onze firma via Step Change to Quality mee aan de slag. Waar onze stakeholders te hoge verwachtingen hebben ten aanzien van een accountantscontrole, is het onze plicht zo duidelijk mogelijk uit te leggen wat wel en wat niet van een accountantscontrole verwacht kan worden en wat de reikwijdte is van een accountantsverklaring.

In het boekjaar 2017/2018 hebben wij zoals gezegd op veel fronten stappen gezet om de kwaliteit van onze controles verder te verbeteren en de beheersing van onze bedrijfsvoering te versterken. We liggen op koers met *Step Change to Quality*. Wij hebben onze cultuurverandering ingezet, we investeren in onze mensen en we versterken onze interne organisatie. Bij het definiëren en implementeren van *Step Change to Quality* hebben wij geluisterd naar de waardevolle input van zowel onze eigen medewerkers als onze belangrijkste externe stakeholders. Zowel zelfstandig als via onze brancheorganisatie NBA zijn wij actief betrokken bij de kwaliteitgerichte veranderingen in ons beroep.

Om ons veranderprogramma goed te kunnen implementeren hebben wij het Management Team (MT) van de Service line Assurance versterkt. Het MT bestaat nu uit Rob Lelieveld (voorzitter), Auke de Bos, Patrick Gabriëls, Tom de Kuijper, Nico Pul, Mirjam Sijmons en Jules Verhagen.



In dit verslag van de beleidsbepalers besteden we uitgebreid aandacht aan de uitvoering van ons veranderprogramma in het boekjaar 2017/2018. De rode draad: voor het verder verhogen van de kwaliteit van onze controles moeten onze mensen de juiste instelling, afdoende kennis en voldoende tijd en ondersteuning hebben. *Step Change to Quality* is een holistisch, geïntegreerd programma. Voor de overzichtelijkheid behandelen we in dit verslag onze initiatieven per beleidsterrein:

- ▶ Mensen en Transformatie
- ▶ Kwaliteit
- ▶ Markten
- ▶ Operations
- ▶ Innovatie

Mensen en Transformatie



Onze Tone at the Top is ondubbelzinnig. Het publiek belang heeft prioriteit in onze controlepraktijk. We willen de kwaliteit van onze controles duurzaam en consistent verhogen. Bij dit streven passen een gezonde professioneel-kritische instelling en discipline bij de uitvoering van onze werkzaamheden: 'This is how we do it!' en 'First time right!'. Daarnaast is het essentieel dat wij leren van onze successen en fouten – als individuen, als teams en als organisatie – en dat wij constructief met elkaar samenwerken, waarbij vertrouwen en elkaar durven aanspreken hand in hand gaan.

In oktober 2017 heeft EY in Nederland een uitgebreid cultuuronderzoek gedaan onder alle partners en

medewerkers. De belangrijkste conclusie hieruit was, dat onze mensen behoefte hebben aan een cultuur waarin constructieve samenwerking nog centraler staat en waarin zowel 'vechtgedrag' als 'vluchtgedrag' wordt ontmoedigd. Dit sluit naadloos aan op de cultuurverandering die wij met *Step Change to Quality* willen bereiken.

In de praktijk is verandering van cultuur en gedrag een kwestie van lange adem; het vereist een consistente, langdurige inspanning. Om de cultuur- en gedragsverandering bij iedereen echt 'in de genen' te krijgen, ontplooiën wij de volgende initiatieven:

- ▶ We hebben EY's wereldwijde kerndocumenten '*Vision 2020+*' en '*Sustainable Audit Quality*' vertaald naar de Nederlandse situatie. Wat betekent onze wereldwijde EY visie concreet voor Assurance in Nederland de komende jaren, tegen de achtergrond van onze kwaliteitsinspanning? In een eigen visie-document hebben wij onze missie, onze waarden, onze ambities en de basislijnen van onze strategie vastgelegd. Dit document biedt ons de komende jaren houvast en richting. In deze visie weerspiegelt zich ook de dialoog met onze stakeholders van de afgelopen jaren; de volgende elementen nemen een centrale plaats in:
 - dienen van het publiek belang
 - voldoen aan interne en externe eisen aan de kwaliteit van onze controles
 - constructieve samenwerking binnen onze teams en binnen de hele organisatie.
- ▶ Om cultuur- en gedragsverandering te bereiken is de Tone at the Top van het Management Team Assurance (MT) essentieel. De frequentie van het individuele contact van leden van het MT met medewerkers is echter noodzakelijkerwijs beperkt. Daarom heeft het MT het afgelopen jaar extra aandacht besteed aan de communicatie met de zes regiotteams en hun aansturing van de Nederlandse vestigingen. Zij zijn de essentiële transmissieriem voor interne boodschappen, zowel 'top down' als 'bottom up'. Via de regionale leiders kan het MT onze kwaliteitsboodschap duidelijk doorgeven en kunnen onze mensen feedback geven op onze initiatieven. Zo hebben leden van het MT begin april 2018 ons Nederlands visiedocument, de uitkomsten van ons cultuuronderzoek en de voortgang van *Step Change to Quality* op een meerdaagse bijeenkomst besproken met de regionale leiders. Daarna zijn deze onderwerpen gedurende april 2018 gedeeld met veel medewerkers op 'roadshows' van leden van het MT in de verschillende regio's. Bovendien zijn deze thema's in juni 2018 besproken op een partner-bijeenkomst.

- ▶ Ook besteden wij veel aandacht aan verbetering van de effectiviteit van schriftelijke en elektronische communicatie met onze medewerkers: de boodschappen moeten doeltreffend zijn en verpakt in een prettig formaat. Hoewel we veel willen communiceren met en naar onze medewerkers, moeten we waken voor 'information overload' bij mensen met een toch al zeer drukke werkagenda. Het vinden van het juiste evenwicht is een lastige uitdaging.
- ▶ Na pilots in kalenderjaar 2017 zijn wij in de laatste maanden van boekjaar 2017-2018 begonnen met de uitvoering van een 'Highest Performing Teams' programma. *Highest Performing Teams* (HPT) vormen de kern van EY's wereldwijde visie op succesvolle, constructieve samenwerking in teams, samenwerking die in het geval van Assurance bijdraagt aan betere controles. Wederzijds vertrouwen, constructief met elkaar in discussie gaan bij meningsverschillen, jezelf committeren aan de gemaakte afspraken en elkaar durven aanspreken op ieders verantwoordelijkheid vormen de kernpunten van HPT. Ons trainingsprogramma neemt een halve dag in beslag.
- ▶ Wie de jeugd heeft, heeft de toekomst. Dit geldt zeker voor professionele organisaties als EY, waar de leiders van morgen bijna volledig voortkomen uit de eigen kweek van vandaag. Om onze jonge medewerkers een stem te geven, om hen nog vertrouwder te maken met onze verwachtingen ten aanzien van cultuur en gedrag, en om met hen gestructureerd de dialoog aan te gaan over onder meer de doelen en uitvoering van *Step Change to Quality*, hebben wij een *Young Professionals Board* opgezet met 12 vertegenwoordigers van jonge EY-ers, door hen zelf gekozen.
- ▶ Gezien hun rol als teamleiders, coaches en ervaren professionals, is de rol van partners bij de cultuur- en gedragsverandering essentieel. Partners moeten het gewenste gedrag vertonen, individueel en als teamleiders: zij zijn de rolmodellen. Om onze partners te helpen om beter te leiden, zetten wij samen met een extern bureau een Leiderschapsprogramma op, waarbij we onder meer handvatten bieden om het eigen gedrag en dat van teamleden daadwerkelijk te kunnen veranderen in de beoogde richting. Dit programma zal in boekjaar 2018-2019 worden uitgevoerd.
- ▶ Ieder kwartaal houden wij een enquête onder medewerkers om te monitoren hoe zij in de praktijk ons veranderprogramma ervaren en hoeveel voortgang wij hebben gemaakt met onder meer verandering van gedrag en cultuur. De eerste vond maart 2018 plaats en liet zien dat er een stevige basis ligt onder ons veranderprogramma: onze mensen zijn zich bewust van de noodzaak om de

kwaliteit verder te verhogen. De enquête toonde ook aan dat wij nadere stappen moeten zetten om de balans te verbeteren tussen beschikbare en benodigde capaciteit. De werkdruk is nog te hoog, wat ten koste gaat van een gezonde work-life balance en van de beoogde kwaliteit.

- ▶ Bij de beoordeling en beloning van onze medewerkers laten wij houding en gedrag (teamwork, coaching, openstaan voor feedback, constructieve opstelling) een nog belangrijker rol spelen. Een goed hulpmiddel hierbij is LEAD, EY's nieuwe benadering van carrièreplanning, professionele ontwikkeling en beoordeling. Wij introduceerden LEAD het afgelopen boekjaar in Nederland. Op het gebied van beloning kennen wij nog meer gewicht toe aan kwaliteit in de (controle) werkzaamheden. Daarbij geldt dat een negatieve overall rating voor kwaliteit niet kan worden gecompenseerd door prestaties op andere gebieden.

Kwaliteit



De juiste controlekwaliteit altijd consistent *willen* leveren is een kwestie van cultuur en gedrag, van de juiste professionele instelling. Voor een goed resultaat moeten onze mensen de gewenste kwaliteit ook *kunnen* leveren. Dat vereist voldoende kennis en kunde, en daarnaast voldoende ondersteuning, tijd en discipline.

De werkdruk voor onze professionals bij de uitvoering van de directe controlewerkzaamheden ligt erg hoog. Onze '*root cause analyses*' (analyses van de uiteindelijke oorzaken van succes en van falen) van de afgelopen jaren bevestigen dat te hoge werkdruk een negatief effect heeft op de controlekwaliteit. Discipline, zorgvuldigheid, reflectie en overleg kunnen lijden onder te hoge werkdruk voor onze professionals. Bij partners betekent te hoge werkdruk minder tijd voor review van werkzaamheden van het controleteam, voor coaching van hun teamleden en voor het up-to-date houden van hun kennis en kunde in een snel veranderende beroepssetting. Wij accepteren niet dat te

Verslag van de beleidsbepalers

hoge werkdruk een rem zet op verdere verhoging van de kwaliteit en de 'work-life balance' structureel verslechtert. Daarom nemen we maatregelen om de werkdruk te verlagen.

We kunnen de tijdsdruk bij de controlewerkzaamheden op twee manieren beperken. In de eerste plaats door het aantal cliënten per partner en per medewerker terug te brengen - hierover meer in dit verslag onder de kop Markten. In de tweede plaats door onze controles effectiever en efficiënter uit te voeren, met verbetering van het procesmanagement en standaardisering en simplificatie waar mogelijk. Ook innovatie zal hieraan in toenemende mate een bijdrage leveren.

Met deze vereenvoudiging en stroomlijning zijn we in Nederland begonnen, waarbij we aan kunnen sluiten bij soortgelijke initiatieven van onze wereldwijde EY organisatie en gebruik kunnen van maken van hun 'tools'. Zo benutten we EY's mondiale 'Milestones'-programma om onze controles effectiever, met meer discipline uit te voeren.

Wij trainen onze professionals gedurende boekjaar 2018-2019 in effectief en efficiënt project management, nadat we in boekjaar 2017-2018 'This is how we do it!'-materiaal verspreid hebben onder onze professionals om standaardisering, vereenvoudiging en gedisciplineerde aanpak in de controles te bevorderen.

Daarbij leggen wij onze professionals niet alleen uit hoe zij bepaalde taken moeten uitvoeren, maar ook wat de achterliggende reden is en hoe deze aanwijzing past binnen bredere doelstellingen. Dit bevordert de acceptatie van de nieuwe werkwijze door de professional en stimuleert hem om zelf te signaleren wanneer de bredere doelstelling gevaar loopt.

Ook goede ondersteuning draagt bij aan hogere kwaliteit en minder tijdsdruk, daarom investeren we hierin. Wij hebben onze Kwaliteitsafdeling flink uitgebreid en heringericht langs twee pijlers: de *Professional Practice Group* (PPG, Vaktechniek) en de *Quality Enablement Group* (QEG). Het hoofddoel van deze herinrichting is een bredere en intensievere ondersteuning van de controleteams.

Dit willen we onder meer bereiken door betere training van de controleteams bij de praktische toepassing van (nieuwe) interne en externe regels, door het monitoren van de resultaten van de training in de praktijk van concrete

controles en door de teams te ondersteunen met coaching en reviews. Daarnaast schept de nieuwe structuur meer duidelijkheid bij onze professionals over de taak en verantwoordelijkheid van iedere groep binnen onze Kwaliteitsafdeling.

Het opzetten van een QEG, geleid door een *Quality Enablement Leader* (QEL), is een internationaal initiatief binnen EY en heeft bijvoorbeeld in de VS tot goede resultaten geleid. Gezien onze wens om de kwaliteit van onze controles snel verder te verhogen, hebben wij in Nederland extra zwaar ingezet, onder meer door de QEG in het boekjaar 2017-2018 een grotere bezetting te geven.

Bij de PPG hebben wij in het boekjaar 2017/2018 veel aandacht besteed aan consultatiepanels, waar de controleteams per onderwerp terecht kunnen met hun vragen, bijvoorbeeld ten aanzien van 'going concern' (continuïteit van bedrijfsvoering) en op het gebied van fraude en corruptie. Wij werken aan verdere verbetering van de relatie tussen de panels en de controleteams: de teams moeten tijdig en goed voorbereid bij de panels om advies vragen, de panels moeten tijdig een kwalitatief goed advies leveren.

Wij hebben onder al onze Assurance-professionals materiaal verspreid waarin de nieuwe organisatie van de Kwaliteitsafdeling en de verschillende verantwoordelijkheden duidelijk worden uitgelegd. Om beter te kunnen beoordelen of de werking van de beheersorganisatie van EY in Nederland goed functioneert - een essentiële voorwaarde voor het bereiken van de gewenste kwaliteit - heeft EY in Nederland een Interne Audit Dienst (IAD) opgezet, die op 1 juli 2018 officieel van start ging. De activiteiten van de IAD strekken zich uit tot alle service lines. De activiteiten van het Compliance Office (CO) - vooral gericht op het onderzoeken van de kwaliteitsorganisatie binnen de Service line Assurance - zijn geïntegreerd in de IAD. De details van de nieuwe organisatie van onze Kwaliteitsafdeling staan beschreven in deel 2 van dit Transparantieverslag.

Wij willen dat onze professionals de tijd die vrijkomt door beperking van de werkdruk bij de directe controlewerkzaamheden deels benutten voor een verbetering van de *work-life balance* en deels besteden aan het verhogen van hun professionele kennis en kunde, aan samenwerking en communicatie binnen het controleteam en aan contact met en kennis over de cliënt. Ter versterking van professionele kennis en kunde hebben wij onze trainingsprogramma's

Verslag van de beleidsbepalers

geïntensiveerd. Vaker dan voorheen passen wij trainingen aan op basis van tussentijdse kwaliteitsbevindingen. Dit maakt de trainingen praktisch en zo versterken wij het lerend vermogen van onze organisatie.

Van onze partners verwachten wij niet alleen dat zij voldoende tijd besteden aan het up-to-date houden van hun eigen professionele kennis van controle- en verslaggevingsregels. Wij verwachten ook dat zij die kennis en hun ervaring 'on the job' doorgeven aan hun controleteams en dat zij tijd vrijmaken voor het regelmatig leveren en ontvangen van feedback binnen het team, van hoog tot laag.

Uit het Cultuuronderzoek van oktober 2017 bleek dat er bij onze professionals grote behoefte bestaat aan meer samenwerking en communicatie met de partner die het controleteam leidt. Aan die wens willen wij gehoor geven, omdat goede communicatie binnen het team de controlekwaliteit en het werkplezier ten goede komt. Wij willen de verhouding tussen partner en teamleden weer meer het persoonlijke karakter van een 'meester-gezel' relatie geven, een verhouding waarin feedback en kennisoverdracht regelmatig, zowel formeel als informeel, plaatsvindt.

Ook moeten partners consequent op vooraf bepaalde momenten betrokken zijn bij de controle en hun leidinggevende rol inhoud geven. Dit kunnen wij nu beter monitoren met het *Milestones* programma. Daarnaast hechten wij veel waarde aan een goede kennis bij de partner van de business van de cliënt en diens sector. Dit vereist studie en contacten met het management van de cliënt.

Om meer ruimte te scheppen voor al deze activiteiten (directe controlewerkzaamheden, contacten met de cliënt, coaching van het team) hebben wij normen aangescherpt voor het minimum aantal uren dat een externe accountant aan een controle moet besteden, voor het maximaal aantal cliënten dat kan worden bediend en - binnen het totale cliëntenbestand van een partner - voor het maximaal aantal Organisaties van Openbaar Belang (OOB's) of 'close monitoring' cliënten.

Zoals aangekondigd in het Transparantieverslag voor boekjaar 2016/2017, hebben wij in onze kwaliteitsinspanning ook een 'coaching & review pool' gevormd van ervaren reviewers, die de kwaliteit van controle en dossiervorming beoordelen en de controleteams coachen. Deze groep, die in het boekjaar 2018/2019 verder wordt uitgebreid, maakt inmiddels onderdeel uit van de QEG en

voert verschillende reviews uit, bijvoorbeeld de wettelijk verplichte *Engagement Quality Reviews* (EQRs, Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen) voorafgaand aan de afsluiting van de controle. De leden van de pool ondersteunen bij de *Audit Quality Reviews* (AQRs), EY's wereldwijde reviews van controledossiers na afloop van de controle.

Wij hebben in Nederland gedurende het afgelopen boekjaar de uitvoering van het AQR-proces aangescherpt met als doel onze kwaliteit beter, nog kritischer te meten. Deze aanscherping heeft er logischerwijs toe geleid dat de resultaten van onze AQR's in het boekjaar 2017/2018, het eerste jaar van toepassing, achterbleven bij die in voorgaande jaren.

Naast de reguliere EQR's en AQR's hebben reviewers uit onze eigen groep, bijgestaan door ervaren reviewers uit ons internationale netwerk, begin 2018 tientallen controles van financiële verslagen uit 2017 diepgaand bekeken en beoordeeld voor de controle was afgerond. Doel van deze exercitie was om te kijken wat de resultaten waren van onze kwaliteitsinspanningen van de afgelopen jaren op punten waar externe toezichthouders zich kritisch over onze kwaliteit hadden uitgelaten. De conclusie was dat we weliswaar vooruitgang geboekt hebben, maar dat er werk aan de winkel blijft om consistent en duurzaam aan interne en externe kwaliteitseisen te voldoen.

Verrassend is deze conclusie niet: kwaliteitsverbetering is geen kwestie van even een schakelaar omzetten, het vergt tijd. Het is nog te vroeg om alle vruchten van ons jonge veranderprogramma *Step Change to Quality* nu al te kunnen plukken. Juist de reviews vormen een nuttige peilstok die het mogelijk maakt om tijdens het veranderingsproces te meten en waar nodig bij te sturen.

Via 'root cause analyses' sporen wij de uiteindelijke redenen achter bevindingen en achter topprestaties op. De belangrijkste conclusies van deze analyses delen we nu als lerende organisatie intensiever binnen de hele Service line Assurance, zodat alle teams, partners en individuele medewerkers ervan kunnen leren en er hun voordeel mee kunnen doen.

Markten



Wij willen consistent en duurzaam de gewenste kwaliteit in onze controles bereiken of overstijgen. Ook willen we de hoge werkdruk van onze mensen bij de uitvoering van controles verlagen. Om die twee redenen hebben wij besloten tot een aanscherping van onze marktstrategie. Wij beperken ons cliëntenportfolio om de werkdruk te verlichten. Daarbij hebben wij extra zorgvuldig en kritisch beoordeeld of cliënten met een hoog kwaliteitsrisico gecontinueerd kunnen worden. Onze risicobereidheid, onze *'risk appetite'*, is beperkt, aangezien wij absolute voorrang geven aan verdere kwaliteitsverbetering van onze controles. Daaraan gelieerd accepteren wij geen cliënten die een bedreiging kunnen vormen voor onze integriteit, onafhankelijkheid of reputatie.

Daarnaast gaan wij met veel cliënten in gesprek over de honoraria die bij de door ons geleverde kwaliteit horen. De externe en interne kwaliteitseisen die aan controles gesteld worden zijn de afgelopen jaren toegenomen. Daarom is de tijdsbesteding om een controle uit te voeren die voldoet aan deze stijgende kwaliteitseisen de afgelopen jaren ook gegroeid. Deze groei is nog niet altijd (adequaat) meegenomen in de bedragen die wij in rekening brengen. Ook van cliënten die niet bereid zijn om de prijs te betalen voor de kwaliteit die wij nastreven, nemen wij daarom afscheid.

Wij moeten immers voldoende goede partners en andere professionals kunnen aantrekken en behouden om de noodzakelijke kwaliteit te leveren en één van de voorwaarden daarvoor is het betalen van een marktconforme vergoeding die de complexiteit, het opleidingsniveau en de kwaliteitsborging reflecteert. Ook hier zijn wij niet bereid het risico te lopen dat wij niet duurzaam de kwaliteit kunnen leveren die wijzelf en onze stakeholders terecht nastreven.

Een sector waar onze aangescherpte marktstrategie zich sterk doet voelen is die van de lokale overheden. Ook de nieuwe status van woningbouwcorporaties als Organisaties van Openbaar Belang (OOB's) betekent dat wij opnieuw naar deze portefeuille kijken vanuit een risico-optiek. Aan de controle van een OOB worden immers hogere eisen gesteld en dus moet ook de interne organisatie van de betreffende OOB-cliënt van hogere kwaliteit zijn. Bij OOB-cliënten die op dit gebied een relatief hoog risico vormen voor de kwaliteit van onze eigen dienstverlening, stellen wij ons de vraag of we de relatie als externe accountant voort kunnen zetten.

Op het niveau van de Raad van Bestuur van Ernst & Young Nederland LLP is EY in Nederland ook bezig met het brengen van een beter evenwicht in het totale cliëntenportfolio tussen controle (*'Channel 1'*) en advies (*'Channel 2'*). Een van onze doelstellingen in het kader van verhoging van controlekwaliteit is het versterken van onze sector kennis. De praktijk wijst uit dat onze sector kennis sterk toeneemt wanneer EY ook adviesdiensten levert aan cliënten in de betreffende branche. Deze sector kennis kunnen wij inzetten voor kwaliteitsverhoging van controles bij *'Channel 1'*-cliënten in dezelfde sector. Dit is, zoals hiervoor gezegd, een van de redenen waarom wij geen voorstanders zijn van het *'audit only'* model in de accountantssector. Wij coördineren onze Channelstrategie binnen het Management Team Assurance en via de *Channel Board* en het bestuur van Ernst & Young Nederland LLP.

Via ons *Deal Review Process* beoordelen wij of wij met een (potentiële) cliënt een relatie willen aangaan (*'Client Acceptance'*). In het kader van *Step Change to Quality* stellen wij onszelf nu indringender dan voorheen de essentiële vragen: hoe goed past deze cliënt bij ons risicoprofiel? Hebben wij de mensen en middelen om de vereiste kwaliteit te leveren? Welke invloed heeft een relatie met deze cliënt op het *'Channel-evenwicht'* in onze portfolio?

Dit *Deal Review Process* is nu strakker ingeregeld dan voorheen, met meer discipline en minder ruimte voor individuele vrijheden. Wij zetten nu bijvoorbeeld tools in die het proces monitoren en de impact van een potentiële relatie automatisch zichtbaar maken op managementniveau.

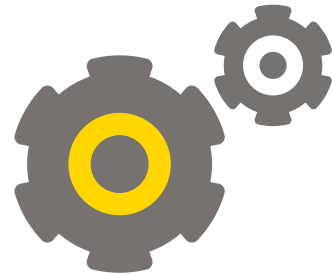
Opvolgingsplanning maakt ook onderdeel uit van onze marktstrategie. Over enkele jaren zullen veel Nederlandse OOB's weer het proces opstarten van het zoeken van een

nieuwe accountantsorganisatie, aangezien de datum waarop zij verplicht van accountant moeten wisselen dichterbij komt. Wij willen voor (potentiële) cliënten in onze doelgroep een duidelijke strategie gereed hebben. Daarnaast heeft opvolgingsplanning een persoonlijk aspect: individuele partners mogen bij OOB's maximaal vijf jaar bij een en dezelfde cliënt het controleteam leiden. De 'aflossingsdatum' van de individuele partner valt niet altijd samen met de datum van de (verplichte) rotatie van kantoor, dus ook hier is een duidelijke opvolgingsplanning geboden.

Naar de markt toe willen wij dat EY als een '*premium brand*' gezien wordt, een merk dat staat voor hoge kwaliteit. Het is uiteraard belangrijk dat wij die hoge kwaliteit leveren, maar ook dat onze stakeholders, waaronder onze cliënten, dat als zodanig ervaren. Om dat te monitoren houden wij niet alleen kwaliteitsreviews, maar ook regelmatig cliënttevredenheidsonderzoeken, waarin de beoordeling van de kwaliteit van ons werk door de cliënt, de '*Assessment of Service Quality*' (ASQ), centraal staat, maar waarin de cliënten ook andere zorgen, pluspunten en suggesties met ons kunnen delen.

Uit de ASQ-onderzoeken van het boekjaar 2017/2018 blijkt, dat de kwaliteit van accountantscontroles en de toekomst van onze sector ook veel van onze cliënten bezighoudt, waarbij de verwachtingen van cliënten met betrekking tot een controle soms afwijken van de verwachtingen van andere stakeholders. Voor meer details verwijzen we naar Deel Twee van dit Transparantieverslag.

Operations



Veel van onze kwaliteitsinspanningen vereisen goede planning en hebben een sterke operationele component. Dit geldt voor het reduceren van ons cliëntenportfolio en het aldus beperken van de werkdruk, maar ook voor het afstemmen van ons cliëntenportfolio op onze beschikbare capaciteiten, zowel op het niveau van de hele organisatie als van de individuele partner. In de huidige tijd van krapte op onze arbeidsmarkt is dit extra belangrijk. Daarnaast is goede planning een vereiste voor de juiste prijsstelling van onze diensten en - *last but not least* - voor het tijdig verkrijgen van goede financiële en niet-financiële managementinformatie.

Daarom geven wij Operations speciale aandacht: wij willen onze planning en interne organisatie duurzaam verbeteren. Dit vereist de inzet van de geschikte instrumenten. Zo zijn we gestart met het meer in detail monitoren van de werkdruk van onze partners met behulp van onze *Personal Workload Tool*, dat elders in het internationale netwerk van EY is ontwikkeld.

Onze belangrijkste interne processen zijn inmiddels goed geordend en duidelijk, bijvoorbeeld waar het gaat om het beheer van onze portefeuille. Wij zullen de komende jaren ook investeren in versterking van functies als Human Resources, zowel op het niveau van onze Service line Assurance als over de hele breedte van de EY-organisatie in Nederland.

Ook verbetering van de planning heeft een sterke gedragscomponent: wij verlangen van onze partners en medewerkers dat zij onze instrumenten gedisciplineerd toepassen, bijvoorbeeld bij de acceptatie van cliënten, maar ook bij de planning van controles. Het is belangrijk dat

teams voor én tijdens de controle tijdig en gedisciplineerd de informatie aanleveren, die nodig is voor een goede planning van de middelen die het team per fase van de controle nodig heeft.

Goede planning en discipline verhogen niet alleen de kwaliteit van onze organisatie, ze versterken ook het gevoel van rechtvaardigheid, omdat de processen en instrumenten objectief zijn en niemand bevoordelen boven een ander. Uiteindelijk leidt hun consequente toepassing daarom ook tot een betere arbeidssfeer en meer trots op onze prestaties en de kwaliteit die we leveren.

Cultuur en gedrag zijn ook belangrijk bij het zetten van een faire prijs voor onze diensten. Het is belangrijk dat onze partners en overige medewerkers een goed begrip hebben van de financiële parameters die horen bij onze business. Even belangrijk is het dat zij het juiste gedrag vertonen in de gesprekken met cliënten over de prijs voor onze diensten en dat zij vasthouden aan een prijs die ons in staat stelt duurzaam hoge kwaliteit te leveren.

Eén van de vernieuwingen die het nieuwe Management Team invoert betreft de aansturing van Assurance. Begin 2018 is gestart met het vertalen van missie en ambities uit de wereldwijde EY 'Vision 2020+' naar onze Nederlandse controlepraktijk. In aansluiting daarop hebben we onze strategische speerpunten vastgesteld. Om deze te realiseren ondernemen we activiteiten waaraan we concrete doelstellingen hebben verbonden die zijn geconcretiseerd in Key Performance Indicators (KPI's). We monitoren een 'Dashboard' met de belangrijkste KPI's frequent op het niveau van ons Management Team.

Innovatie



Ons beroep verandert snel. Technologische vernieuwing - nieuwe instrumenten en verhoogde computerkracht die *Big Data* analyse mogelijk maken, *Robotic Process Automation* (RPA), kunstmatige intelligentie,... - betekent dat de manier waarop controles worden uitgevoerd hier en nu al snel verandert. In combinatie met schuivende maatschappelijke verwachtingen betekent technologische innovatie dat een controle er over tien jaar heel anders uit zal zien dan nu. Innovatie is dus veel meer dan 'kostenbesparing door automatisering': het verandert ons vak radicaal en biedt ongekende mogelijkheden voor effectievere controles en voor verlaging van de werkdruk tijdens de controle.

Om duurzaam kwaliteit van hoog niveau te kunnen leveren en om nog beter aan de stijgende verwachtingen van onze cliënten en andere stakeholders te kunnen voldoen, wil EY het voortouw nemen op het gebied van innovatie. Bovendien verhoogt een innovatieve instelling ten opzichte van ons vak ons werkplezier. Innovatie helpt immers vaak om tijdrovende repetitieve en voorbereidende werkzaamheden te beperken, zodat er meer tijd is voor de activiteiten die er bij een controle echt toe doen en die de toegevoegde waarde leveren.

Om deze redenen hebben wij innovatie nog nadrukkelijker dan in het verleden op onze agenda geplaatst. Wij hebben in Nederland een '*Assurance Innovation Office*' opgezet onder directe verantwoordelijkheid van een van de leden van het MT. Dit Innovation Office heeft als belangrijkste doelstelling het verhogen van onze kerncompetenties op het gebied van innovatieve controletechnieken. We willen binnen de Nederlandse accountantssector voorop lopen op dit gebied. Te denken valt aan toenemend gebruik van technieken als *trusted analytics*, *process mining*, *visual analytics*, statistiek & kunstmatige intelligentie, en RPA.

Verslag van de beleidsbepalers

Wij willen die doelstelling op twee manieren bereiken: 'bottom up' via het initiëren van nieuwe, eigen innovatieprojecten in Nederland en 'top down' via het integreren van reeds voorhanden innovatieve technieken - bijvoorbeeld vanuit het wereldwijde EY netwerk - in de controlepraktijk in ons land. Daarbij besteden wij in Nederland, net zoals wereldwijd binnen EY, veel aandacht aan het vertrouwd maken van alle medewerkers met de voordelen van innovatie.

Vaak hapert innovatie omdat bestaande innovatieve technieken door weerstand bij professionals niet of onvoldoende worden toegepast en de traditionele werkwijze niet wordt aangepast. Wij willen blokkades en onterechte reserves bij onze medewerkers slechten en hen enthousiast maken voor innovatie.

Voor wat betreft de eigen innovatieprojecten in Nederland stimuleren wij nadrukkelijk initiatieven van onze medewerkers zelf, bijvoorbeeld via onze *Innovate EY* en *EY Launchpad* platformen. Wij willen dat met name onze jonge, nieuwe medewerkers zich onderscheiden op dit gebied. Daarnaast initieert het Office eigen projecten; wij zorgen ervoor dat onze projecten praktisch en realistisch zijn en passen bij onze visie op innovatie en bij onze innovatieroadmap. Het Office verzorgt ook trainingen in innovatieve controletechnieken, bijvoorbeeld via masterclasses. Daarnaast organiseren wij hackatons voor onze medewerkers, die inmiddels al erg populair zijn.

Het Innovation Office werkt nauw samen met zowel de *Quality Enablement Group* (QEG) als met onze Human Resources (HR) functie. Met de QEG ondersteunen wij de toepassing van innovatieve controletechnieken door de controleteams in hun dagelijkse werk. Met de HR functie werken wij samen bij het definiëren van het soort talent dat we bij nieuwe medewerkers zoeken voor de 'controle van de toekomst' en de interne opleidingsprogramma's die daarbij horen.

Juridische procedures

Meldplicht ongebruikelijke transacties

In de loop van het boekjaar 2017/2018 heeft het Nederlands Openbaar Ministerie (OM) Ernst & Young Accountants LLP gedagvaard, omdat EY volgens het OM enkele transacties in de groep van een voormalige controlecliënt niet, niet tijdig of niet volledig zou hebben gemeld bij de Nederlandse Financial Intelligence Unit (FIU). Wij zijn het niet eens met het standpunt van het OM. Tijdens de regiezitting in dit strafproces is de zaak mede op ons verzoek aangehouden voor nader onderzoek en zijn afspraken gemaakt over hoe het proces zal worden gevoerd. Wij vinden het belangrijk dat dit proces er komt. De wetgeving die bepaalt onder welke voorwaarden en op welk moment accountants ongebruikelijke transacties moeten melden, is complex. Wij verwachten dan ook dat een behandeling voor de rechter ons meer duidelijkheid zal geven over de reikwijdte en concrete toepassing van deze wetgeving.

Boete AFM

In december 2017 stelde de rechtbank van Rotterdam ons in het gelijk in een beroep dat wij hadden aangespannen tegen een boete ons opgelegd door onze externe toezichthouder AFM. In maart 2016 had de AFM ons deze boete van euro 2,2 miljoen opgelegd, omdat wij niet zouden hebben voldaan aan onze zorgplicht. De AFM had deze conclusie getrokken op basis van gebreken die ze bij haar reguliere inspectie van 2013/2014 had aangetroffen in enkele controles door onze firma. Aangezien wij meer duidelijkheid wensten over de relatie tussen de zorgplicht van een firma met betrekking tot zijn medewerkers en tekortkomingen in individuele controles c.q. controle-dossiers, besloten wij beroep aan te tekenen tegen dit boetebesluit, eerst bij de AFM zelf, daarna bij de rechter. Op haar beurt heeft de AFM besloten in beroep te gaan tegen de uitspraak van de rechtbank van Rotterdam van december 2017; ook de AFM zoekt meer duidelijkheid.

Wij willen hier benadrukken dat wij ondanks deze juridische procedure een intensieve en constructieve relatie hebben met de AFM, met name waar het gaat om onze inspanningen om de kwaliteit van onze dienstverlening verder te verhogen. Diverse beleidsbepalers van onze firma hebben zeer frequent overleg met medewerkers van de AFM; hun aanwijzingen en suggesties helpen ons bij onze kwaliteitsinspanning.

Boete AFM inzake niet naleving

onafhankelijkheidsregels na kantoorroulatie

In oktober 2018 heeft de AFM EY Nederland een boete opgelegd van 165.000 euro. In de periode 2015 - 2016 heeft EY de onafhankelijkheidsregels overtreden bij drie controlecliënten door het uitvoeren van niet toegestane adviesdiensten. We hebben begin 2016 zelf melding gemaakt bij de AFM van een overtreding van de onafhankelijkheidsregels bij de uitvoering van een wettelijke controle. Wij hebben vervolgens een onderzoek verricht naar mogelijke samenloop van dienstverlening bij onze OOB-cliënten in genoemde jaren, waarbij bij nog twee andere controlecliënten sprake bleek te zijn van niet toegestane adviesdiensten. Eind 2016 is nog een overtreding gebleken.

Wij hebben maatregelen genomen om risico's van nieuwe samenloop te verkleinen, inclusief verbetering van interne processen en ICT-systemen. Daarnaast zullen wij nog nadrukkelijker benadrukken dat continue alertheid nodig is op naleving van de onafhankelijkheidsregels, in het bijzonder in de perioden rond kantoorroulatie en in relatie tot dienstverlening door andere lidfirma's van het EY-netwerk waarop Nederlandse onafhankelijkheidsregels van toepassing zijn.