



Jaarverslag 2018/2019

Ernst & Young Nederland LLP



Building a better
working world

Samen komen we verder

EY Nederland opereert in een snel veranderende, complexe omgeving. Dat vereist dat we van vele markten thuis zijn, dat we wendbaar zijn en over onze eigen vakgebieden heen kijken. We geloven in bundeling van expertise en in multidisciplinaire samenwerking. Dat levert meerwaarde op voor onze cliënten en de maatschappij. In dit verslag komen diverse EY'ers aan het woord; ze vertellen hoe ze de samenwerkingen ervaren, zowel binnen de organisatie als daarbuiten.

We kiezen voor een beknopt integraal jaarverslag. Daarin vormen de zeven materiële thema's het uitgangspunt. Voor verdieping van diverse onderwerpen verwijzen we naar relevante rapportages (of verklarende informatie) op onze corporate website. Via links in het verslag zijn deze direct in te zien en te downloaden.

Inhoud

Verslag van de raad van bestuur	4	Klantacceptatie	67
1. EY Nederland in vogelvlucht	8	Kwaliteitsmanagement	67
Profiel	12	In control statement	68
Onze mensen, onze waarden	12	Verslag van de raad van commissarissen	70
Onze diensten	13	Terugblik op 2018/2019	71
Kengetallen	14	Vergaderingen en beoordelingen	74
Jaaroverzicht	17	Taken en bevoegdheden	74
2. Strategie	18	Samenstelling raad van commissarissen en commissies	75
Hoe creëren we waarde?	18	Onafhankelijkheid en training	76
Onze omgeving	20	Jaarlijkse rapportages	77
Vision 2020+	22	Vooruitblik	78
Onze ambitie	23	Profielen leden van de raad van commissarissen	79
Risico's	23	Financial statements	83
Materialiteit	25	Overige gegevens	89
3. Onze resultaten in de markt	27	Bijlagen	91
Investerings in innovatie	27	1 Over dit verslag	91
De kwaliteit van ons werk	30	2 Stakeholder engagement	96
Resultaten van onze service lines	33	3 External initiatives and stakeholder engagement	98
Marktsegmenten	38	4 Personeelsgegevens	99
Investeren in het merk EY	41		
4. Onze prestaties als werkgever	43		
Uitdagingen en prioriteiten	43		
5. EY in de samenleving	50		
Corporate responsibility	50		
Onze bijdrage aan de Sustainable Development Goals	55		
6. Financieel resultaat	56		
7. Governance	58		
Raad van commissarissen	59		
Raad van bestuur	60		
Prestaties en bezoldiging partners	62		
8. Interne beheersing	63		
Risicomanagement	63		
Onafhankelijkheid	66		

Verslag van de raad van bestuur

“

Samenwerken is verweven
in onze cultuur



Nico Pul

Jeroen Davidson

Mirjam Sijmons

Coen Boogaart

Stephan Lauers

Rob Lelieveld

Interview

Coen Boogaart, voorzitter van de raad van bestuur van EY Nederland, is 'positief gestemd'. Het afgelopen boekjaar is over de hele linie overwegend goed te noemen. Na een periode waarin de organisatie onder een loep lag, ziet hij een groeiende cohesie. 'Samenwerken, daarin schuilt onze kracht.'

Hier zit een tevreden bestuursvoorzitter?

'We hebben alle reden om met een goed gevoel terug te kijken op het afgelopen jaar. En ook om het komend jaar vol vertrouwen tegemoet te zien. We hebben goede prestaties neergezet, zeker als je in ogenschouw neemt hoe dynamisch de omgeving is waarin we opereren. Met elkaar en als organisatie hebben we flinke stappen gezet. In ons kwaliteitsprogramma hebben we voortgang geboekt, de medewerkerstevredenheid komt op een aantal vlakken hoger uit, en onze klanten geven ons in onderzoeken positieve feedback. Daar zijn we blij mee, maar dat betekent niet dat we achterover leunen. Het speelveld verandert continu, met veel technologische vernieuwingen en zeer ingrijpende geopolitieke ontwikkelingen. Om dit het hoofd te bieden, moet je beschikken over de beste mensen en succesvol blijven inspelen op de markt. Er moet bovendien vertrouwen zijn in het leiderschap van de partners. Ik denk dat we het afgelopen jaar hebben laten zien dat we sterk presteren op deze drie belangrijke punten en we blijven daar met z'n allen keihard aan werken.'

En dat is terug te lezen in de resultaten?

'De omzet is gestegen met 5%, ja, maar je moet ook achter die cijfers kijken. We moeten meegaan met die veranderingen en fors investeren. Een van de grootste successen van de laatste tijd vind ik hoe we ons hebben ontwikkeld in de digitalisering en innovatie. We hebben veel baat gehad bij de overname van consultancybedrijf VODW: onze service line Advisory beschikt nu over een

“

Ik zie een groeiende en sterke interne cohesie

grote groep specialisten in digitale transformatie. We hebben er nieuwe markten mee aangeboord en het heeft ons nieuwe klanten opgeleverd. En in ons innovatiecentrum EY wavespace™ werken onze specialisten samen met cliënten aan vernieuwende oplossingen. Daar blijven we in investeren. We hebben behoorlijke stappen gezet. We zijn ook veel zichtbaarder geworden op dat gebied; medewerkers bloggen en vloggen er ook over.'

Het gaat goed met de adviestakken van het bedrijf?

'De groei zet door in de service lines Tax, Advisory en Transaction Advisory Services, met Advisory als koploper. De belastingadviseurs staan onze cliënten bij in de veelheid aan nieuwe wetgeving in verscheidene landen; veel bedrijven worstelen hiermee en hebben dringend behoefte aan gedegen advies en technologische oplossingen. Bij onze Transaction Advisory Services zien we een sterke groei in de vraag naar strategisch en financieel advies aan eigenaren en aandeelhouders. Assurance heeft afgelopen jaar ook weer een goede ontwikkeling doorgemaakt. De assurance-dienstverlening blijft zeer relevant, die groeit door.'

Eindelijk kan de vlag weer voorzichtig uit?

'Ik ben positief gestemd. De laatste paar jaren lagen onze assurance-diensten - en daarmee in feite onze hele organisatie - onder een vergrootglas. Daar zijn we samen goed uitgekomen, ik zie een groeiende en sterke interne cohesie. We hebben goed naar onszelf gekeken, we hebben geleerd en we hebben onszelf verbeterd. We zijn een lerende organisatie, het is een continu proces.'

Er is ruimte voor verbetering?

'Altijd. Daar moet je ook eerlijk over zijn. Er wordt soms gesproken over het 'familiegevoel' binnen EY. Dat is

prima, dat toont verbondenheid, maar we moeten scherp blijven. Je moet elkaar altijd kunnen aanspreken op fouten en verantwoordelijkheden. Dat gebeurt ook, we zitten erbovenop: we blijven medewerkers leren dat faire feedback geen aanval is, maar juist helpt. Het zal ons nog sterker maken. Het zit 'm in goede samenwerking, die ook onderdeel is van ons kwaliteits- en verbeterprogramma Step Change to Quality: hoe richt je je organisatie zodanig in dat je het beste uit je teams haalt? Hoe presteer je samen optimaal? Het is een hoofdthema in onze leiderschapstrainingen en van ons Highest Performing Teams-programma.'

Samenwerking kan ook erg complex zijn - zoveel specialismen, zoveel mensen.

'De maatschappij zelf is complex en wordt steeds complexer. Onze cliënten staan voor nieuwe, ingewikkelde vraagstukken. De digitalisering zet verder door, we zitten midden in de energietransitie, de vergrijzing zal gevolgen hebben. Bedrijven zullen verantwoording moeten afleggen over tal van zaken, denk aan de belasting die ze afdragen. Wat dragen ze bij aan de waardecreatie op de lange termijn? Het is onze taak hen ook daarbij te begeleiden. Daarvoor hebben we de multidisciplinaire expertise in huis. Ons werk, onze bijdrage aan de maatschappij, verandert dus ook. Thema's als duurzaamheid, maatschappelijke verantwoordelijkheid en cybersecurity staan bij bedrijven hoog op de agenda en nemen dus in onze dienstverlening een centrale positie in.'

Is EY daar volledig klaar voor?

'Multidisciplinaire samenwerking is verweven in onze cultuur, daarin schuilt onze kracht. We werken over disciplines en zelfs over landsgrenzen heen om cliënten optimale, betrouwbare diensten te bieden. Je hebt altijd anderen nodig. Je kunt een superbriljante specialist zijn, maar als je je niet ten dienste kunt stellen van een team, loopt het ergens vast. Het is ook niet iets wat nu plotsklaps opduikt. We zien dat de controle van de jaarrekening een enorme inzet vereist van specialisten die geen accountant zijn: door de bank genomen nemen zij de laatste jaren 10 tot 30 procent van het totaal aantal uren van de controle in beslag. Kijk maar eens naar de Tax Cuts and Jobs Act, het belastingplan van president Trump. Dat heeft grote

gevolgen voor multinationals overal ter wereld, daar heb je echt vakken uit diverse hoeken voor nodig. Al die specialismen, al die mensen met eigen persoonlijkheden moet je samen kunnen brengen.'

Alles onder één dak. Misschien is de Commissie Toekomst Accountancysector, ingesteld door de minister van Financiën, daar iets minder enthousiast over?

'Dat zou kunnen, dat moeten we zien. De commissie doet onderzoek naar de organisatiestructuur en werkwijze van de kantoren in de Nederlandse accountancypraktijk. In een paper voor de commissie hebben we al benadrukt dat we bijvoorbeeld geloven in het multidisciplinaire samenwerkingsmodel. Daarmee kunnen we het maatschappelijk belang het beste dienen. De bundeling van expertises creëert meerwaarde voor onze cliënten en de maatschappij. Samen komen we verder, zo eenvoudig is het eigenlijk.'

Hoe overtuig je de buitenwereld daarvan?

'Blijven uitleggen, blijven praten. Ik leg graag uit wat we doen, wat onze verantwoordelijkheden zijn, met welke wettelijke kaders we te maken hebben. We spreken bijvoorbeeld regelmatig met Tweede Kamerleden, journalisten en beleggersvertegenwoordigers, we hebben rondetafelgesprekken met commissarissen, haardvuursessies met beleidsmedewerkers over actuele belastingonderwerpen. We doen veel op dat gebied.'

'Ramen en deuren open' - daar maakte je je eerder al sterk voor. Is dat gelukt?

'Daar ben ik van overtuigd. We zijn een behoorlijk transparante organisatie geworden. En waarom ook niet? We hebben helemaal niets te verbergen. Onze nieuwe, open receptie in Amsterdam symboliseert dat mooi. Waar mogelijk steken we de hand uit naar stakeholders. Ik meen het oprecht als ik zeg dat we midden in de maatschappij willen staan.'

Hoe zou EY Nederland dat verder vorm kunnen geven?

'Ik denk dat we nog beter een afspiegeling van de samenleving kunnen zijn. De man-vrouwverhouding in het aantal medewerkers is nog niet goed, wat ook geldt voor

ons bestuur. Daar gaan we een tandje bijschakelen. We moeten laten zien dat we openstaan voor een heel divers medewerkersbestand, uit alle culturen en met uiteenlopende achtergronden. Zo hebben we in augustus meegedaan aan de Pride Amsterdam. Dat was prachtig. Voor ons is iedereen gelijk. Dat hoort bij de waarden van EY.'

Aan de populariteit als werkgever ligt het toch niet?

'Nee, we doen het enorm goed onder de nieuwkomers op de arbeidsmarkt. EY Nederland scoort ook goed op digitaal gebied. In de accountancy-sector hebben we nog wel terrein te winnen, daar is de aantrekkelijkheid van het vak in het geding. De sector staat niet in een goed daglicht, dat speelt mee. We zien een terugval in het aantal mensen dat zich aanmeldt voor de accountants-opleidingen en er vertrekken te veel externe accountants. Dat heeft echt te maken met de onzekerheid over de ontwikkelingen binnen het beroep. Velen kiezen dan liever voor een andere carrière. We verliezen daardoor capaciteit. En niet alleen wij, maar de hele sector. Gezamenlijk moeten we dat imago en de aantrekkelijkheid van het vak bewaken.'

Speelt in algemene zin ook de werkdruk een rol?

'Het valt niet te ontkennen dat met name de nieuwe generatie de werkdruk als een probleem ervaart. Maar werkdruk is een probleem met vele gezichten. We eisen veel van onze mensen, dat klopt, er wordt hard gewerkt bij EY. Maar het gaat ook om zelfontplooiing en zelfontwikkeling buiten EY en het niets willen missen in het leven. Sociale media spelen daarin een belangrijke rol. Een druk, spannend en intensief privéleven leiden én tegelijk werken bij een organisatie als EY zorgt voor die druk. Desalniettemin zijn we hier nadrukkelijk mee aan de slag gegaan. We helpen onze mensen om te gaan met die druk. Het welbevinden van onze mensen staat altijd voorop.'

Kwaliteit van de dienstverlening is leidend...

'Absoluut. Altijd. Ons kwaliteitsprogramma maakt goede voortgang in onze organisatie. Dat is de basis van onze processen en dienstverlening; we houden voortdurend in de gaten hoe het werkt en sturen bij waar nodig. Focus op kwaliteit, in alles wat we doen.'

“

Voor ons is iedereen gelijk,
dat hoort bij de waarden
van EY

1. EY Nederland in vogelvlucht*

Financieel

Omzet
(in miljoenen euro's)

877 5%▲
2018-2019

837
2017-2018

Winst over het boekjaar
(in miljoenen euro's)

161 155
2018-2019 2017-2018

Operationele
winstmarge
(% van totale omzet)

19% 19%
2018-2019 2017-2018

“

We hebben alle reden
om met een goed gevoel
terug te kijken op het
afgelopen jaar

* Voor EY Nederland in vogelvlucht - Grondslagen voor verslaglegging en dataverzameling zie pagina 92.

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.

Financieel

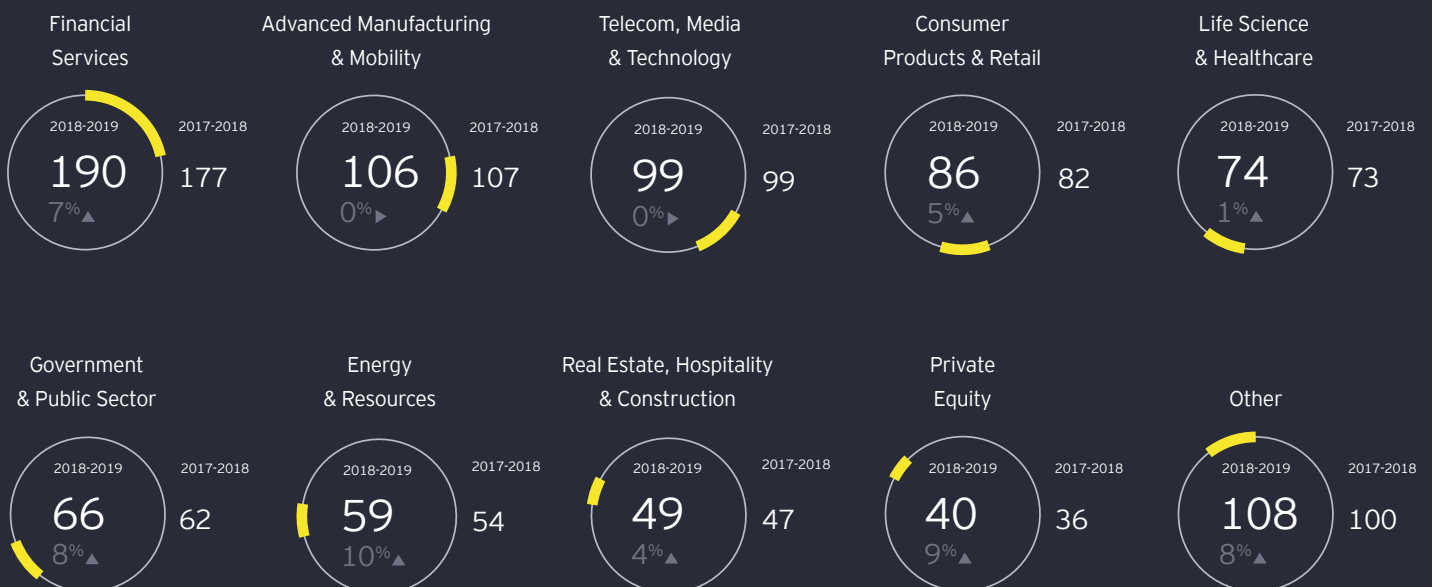
Omzet per service line

(in miljoenen euro's)

 Aandeel ten opzichte van totaal

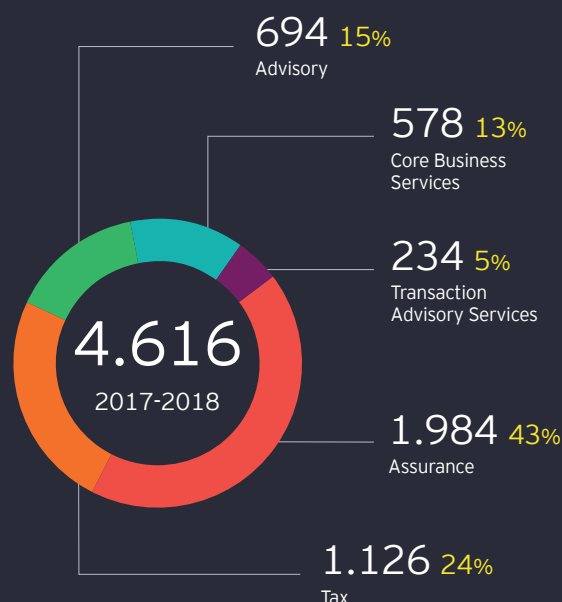
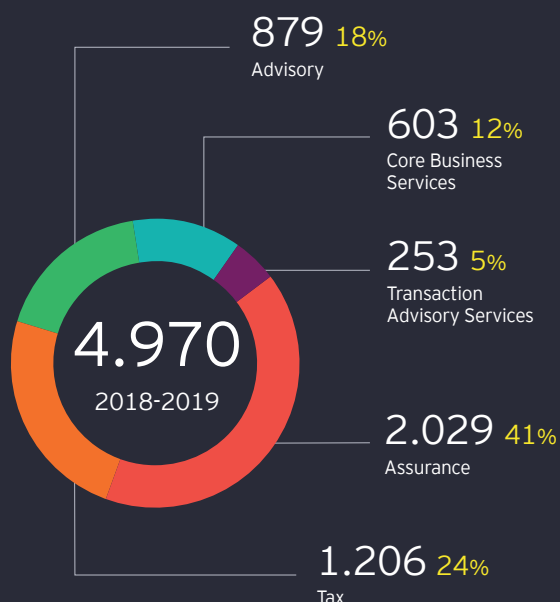

Omzet per marktsegment

(in miljoenen euro's)

 Aandeel ten opzichte van totaal


Talent

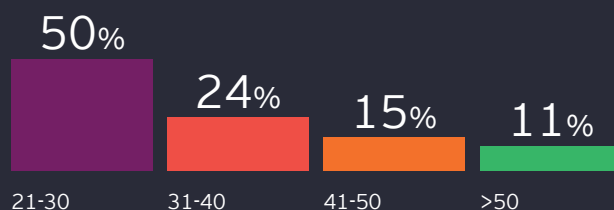
Aantal medewerkers en partners per service line



“

Onder de
nieuwkomers op de
arbeidsmarkt doen we
het enorm goed

Leeftijdscategorie



35

Gemiddelde leeftijd

Behoud toptalenten

91%

2018-2019

90%

2017-2018

Kwaliteit

Kwaliteitsbeoordeling opdrachten

Notering 1

Er zijn geen of minimale bevindingen

64 80% **178** 89%

2018-2019

2017-2018

Notering 2

De bevindingen zijn meer dan minimaal, maar niet materieel

13 16% **17** 8%

2018-2019

2017-2018

Notering 3

Er zijn materiële bevindingen

3 4% **6** 3%

2018-2019

2017-2018

Controle onafhankelijkheid partners

Overtredingen t.a.v. onafhankelijkheid

0 0% **0** 0%

2018-2019

2017-2018

Uren besteed aan maatschappelijke activiteiten

10.548

2018-2019

8.518

2017-2018

Beoordeling kwaliteit dienstverlening

Klanten waar de relatie verbeterd is

48% **49%**

2018-2019

2017-2018

Klanten waar de relatie gelijk is gebleven

44% **45%**

2018-2019

2017-2018

Klanten waar de relatie verslechterd is

8% **6%**

2018-2019

2017-2018

Global leader

Assurance, Tax, Advisory en Transaction Advisory Services

284 duizend

Medewerkers en partners

150+

Landen

36,4 miljard

Omzet wereldwijd (in dollars)

Nederland

4.970

Medewerkers en partners

16

Kantoren



Profiel

EY is een wereldwijd opererende advies- en accountantsorganisatie. De activiteiten zijn onderverdeeld in de service lines Assurance, Tax, Transaction Advisory Services (TAS) en Advisory. Zo'n 284.000 EY-professionals staan wereldwijd garant voor een kwalitatief hoogstaande dienstverlening.

EY Nederland ondersteunt en geeft mede vorm aan de gemeenschappelijke mondiale visie en strategie. Tegelijkertijd hebben we onze eigen verantwoordelijkheid op lokaal, landelijk niveau. Bij EY Nederland werken 4.707 mensen in 16 vestigingen.

De partners van EY Nederland (aan het eind van het boekjaar 263 in getal) zijn eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van de diensten die cliënten afnemen. Ze beheren ieder een deel van de cliëntenportefeuille.

Onze mensen, onze waarden

Onze medewerkers vormen ons belangrijkste kapitaal. Hun professionaliteit, competenties, integriteit en persoonlijkheid zijn cruciaal voor het functioneren van onze onderneming. Hun commitment, betrokkenheid en expertise maken het succes van EY.

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

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.

Verantwoord ondernemerschap

We streven ernaar langdurig toegevoegde waarde te bieden aan onze medewerkers, onze cliënten en de maatschappij. 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. Dit doen we onder meer door kennis te delen en door middel van educatie. Zo stimuleren we duurzame economische groei.

Onze diensten

Onze dienstverlening is multidisciplinair. Afhankelijk van de behoeften van onze cliënten en de complexiteit van de opdracht stellen we teams samen met specialisten uit de vier service lines.

Assurance: transparantie schept duidelijkheid

Onze accountants dienen het publiek belang door betrouwbare jaarrekeningcontroles uit te voeren. Ze spelen een rol in het scheppen van vertrouwen in de kwaliteit van de (financiële) verslaglegging van onze cliënten. Dat is essentieel voor het goed functioneren van de maatschappij en de financiële markten. Tot de cliëntenkring behoren (beursgenoteerde) grote ondernemingen en bedrijven in de groeimarkten. Naast het samenstellen en beoordelen van de jaarrekening bieden de accountants zekerheid over niet-financiële informatie in jaarverslagen. De dienstverlening is erop gericht dat onze cliënten betrouwbare en heldere informatie kunnen leveren aan investeerders en andere stakeholders.

Tax: lokale kennis, mondiale inzichten

In onze belastingadviespraktijk helpen we cliënten hun fiscale positie te beheersen en te voldoen aan verplichtingen op het gebied van wet- en regelgeving en rapportage. Onze belastingadviseurs hebben ruime internationale ervaring en koppelen lokale kennis aan mondiale inzichten en ontwikkelingen. Samen met de cliënt evalueren, beoordelen en verbeteren ze belastingprocessen, interne en externe controles, risicomanagement en automatisering van die processen. Ook helpen ze bij de keuze en de implementatie van technologische vernieuwingen. Ernst & Young Belastingadviseurs LLP heeft een strategische alliantie met HVG Law LLP die juridische en notariële diensten biedt in ondernemingsrecht, fusies en overnames, vastgoed, arbeidswetgeving, intellectueel eigendom en IT-recht.

Advisory: werken aan betere bedrijfsprestaties

De adviesdiensten richten zich op resultaatverbetering bij onze cliënten, die veelal samenhangt met grote, complexe strategische veranderingen, groei en optimalisatie. Thema's zijn bijvoorbeeld een adequatere toeleveringsketen, beter klantenmanagement of transformatie in de IT. Dat we wereldwijd dezelfde methodologie toepassen, levert meerwaarde op voor onze cliënten. De aanpak is sectorgericht. Onze adviseurs leveren diensten op gebieden als cybersecurity, robotisering en data analytics. Daarnaast blijft de praktijk gericht op de 'klassieke' terreinen, zoals risicomanagement, financieel management, de leveranciersketen, strategie en prestatieverbetering.

Transaction Advisory Services: 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 de disciplines Strategy, Buy & Integrate, Sell & Separate, Corporate Finance en Reshaping Results.

Meerwaarde door 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. 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. We hebben diverse programma's voor specifieke doelgroepen, zoals familiebedrijven.

Kengetallen

Kengetallen ¹	2018/ 2019	Δ	2017/ 2018	Δ	2016/ 2017	Δ	2015/ 2016	Δ	2014/ 2015	Δ
Financieel (in miljoenen euro's)										
Assurance	339	0%	340	7%	319	7%	299	1%	295	1%
Tax	287	5%	273	3%	266	4%	255	1%	253	5%
Advisory	147	16%	127	2%	125	22%	102	3%	99	15%
Transaction Advisory Services	75	14%	66	22%	54	38%	39	7%	37	23%
Omzet dienstverlening	848	5%	806	6%	764	10%	695	2%	684	5%
Core Business Services (Overige baten)	29	-7%	31	3%	30	-6%	32	24%	26	4%
Totale omzet	877	5%	837	5%	794	9%	727	2%	710	5%
Financiële resultaten										
Resultaat boekjaar	161	4%	155	5%	148	9%	135	-8%	147	7%
Uitkeerbaar resultaat	137	4%	132	5%	126	10%	115	-7%	123	8%
Gemiddeld partnerinkomen (in duizenden euro's)	519	1%	513	6%	485	3%	470	-12%	537	5%
Gemiddeld aantal fte's medewerkers en partners										
Professionals	3.899	8%	3.614	3%	3.502	7%	3.263	10%	2.977	8%
Ondersteunende functies	537	6%	507	-3%	524	1%	521	-1%	525	0%
Totaal aantal medewerkers	4.436	8%	4.121	2%	4.026	6%	3.784	8%	3.502	7%
Partners	264	3%	257	-1%	261	6%	245	7%	229	2%
Totaal	4.700	7%	4.378	2%	4.287	6%	4.029	8%	3.731	6%
Milieu										
Vervoersmiddelen en reizen	16.955	2%	16.618	-6%	17.641	9%	16.113	3%	15.605	0%
Kantoren inclusief papiergebruik en afval	3.783	-2%	3.874	8%	3.591	-4%	3.745	18%	3.163	-7%
Emissies (tCO₂)	20.738	1%	20.492	-3%	21.232	7%	19.858	6%	18.768	-1%
tCO₂ per fte	4,4		4,7		5,0		4,9		5,0	

¹ 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.



Jaaroverzicht 2018-2019

2018

Q1

Juli

Welkom VODW!

De overname van VODW Marketing & Management Consultants B.V. is formeel afgerond. Het bureau dat al sinds 1983 gespecialiseerd is in digitale transformatie, data science en innovatie, gaat verder onder de naam EY VODW.

September

EY wavespace™ Amsterdam open

De Amsterdamse vestiging van EY wavespace™ opent de deuren. EY wavespace™ is EY's wereldwijde netwerk van groei- en innovatiecentra. In EY wavespace™ delen we onze expertise in geavanceerde technologie en laten we klanten ervaren hoe specifieke tools en methoden in hun eigen organisatie werken.

Vierde EY Energiedebat

EY Nederland is gastheer van het vierde EY Energiedebat. In dit debat discussieert een select gezelschap van bestuurders van grote energiebedrijven en Kamerleden over onder meer de energietransitie. Centrale thema's dit jaar zijn de regie over de aanstaande veranderingen en de (kosten)effectiviteit.

Omzet- en winststijging

EY Nederland maakt de jaarresultaten bekend: de omzet over 2017/2018 komt uit op 837 miljoen euro, een stijging van 5% ten opzichte van het voorgaande boekjaar (794 miljoen euro). Ook de winst groeit met 5%, van 148 miljoen euro naar 155 miljoen euro.



Q2 2018

Oktober

EY Entrepreneur Of The Year

De titel EY Entrepreneur Of The Year (EOY) wordt jaarlijks in ongeveer 50 landen toegekend en staat bekend als de meest prestigieuze ondernemersprijs ter wereld. De jury benoemt John Huiberts (IGM Resins) tot EY Entrepreneur Of The Year en verkiest Daniel de Boer (ProQR) tot EY Emerging Entrepreneur Of The Year. Met de prijs zet EY vernieuwend ondernemerschap op een voetstuk en helpt ondernemers om het beste uit zichzelf te halen.

Samenwerking met Registercontrollers

EY Nederland versterkt de samenwerking met de Vereniging voor Registercontrollers (VRC). We gaan meer kennis delen.

Auke de Bos in de Tweede Kamer

Directeur vaktechniek Auke de Bos neemt deel aan een hoorzitting van de vaste commissie Financiën van de Tweede Kamer over de ING-witwasaffaire. Hij geeft een toelichting op de rol en de werkzaamheden van de controlerend accountant.

November

Patrick Rottiers treedt toe tot rvc

Patrick Rottiers treedt toe tot de raad van commissarissen van EY Nederland. Hij volgt Jean-Yves Jégourel op.

Les over geld

EY organiseert voor het eerst de Social Impact Days. EY-medewerkers geven les aan minder bevoorrechte leerlingen uit groep 7. Dit keer gaat het over hoe je het beste kunt omgaan met geld.

December

Leiderschapsprogramma van start

EY Nederland trapt het leiderschapsprogramma af, inclusief '360 graden feedback'. Het doel van het programma is samen met de partners en associate partners/directors de hele organisatie verder te verbeteren.



2019

April

Kansen voor dyslecten

Samen met de HOI Foundation houdt EY Nederland een evenement over dyslexie. Centraal staan de mogelijkheden voor dyslecten: vaak hebben ze vaardigheden die in vele functies goed van pas komen. [Kijk de video hier.](#)

EY en de Commissie Toekomst Accountancy

EY Nederland stuurt een position paper naar de Commissie Toekomst Accountancy (CTA). Deze commissie, ingesteld door de minister van Financiën, gaat onderzoeken hoe de kwaliteit van de wettelijke accountantscontrole duurzaam kan worden verhoogd.

Mei

Stephan Lauers treedt toe tot rvb

Stephan Lauers wordt lid van de raad van bestuur van EY Nederland. Lauers is voorzitter van EY Advisory Netherlands LLP.

Juni

Nieuwe carrièrewebsite

EY Nederland lanceert de nieuwe carrièrewebsite, gericht op studenten en professionals: www.werkenbijEY.nl

CBb bevestigt uitspraak Rechtbank Rotterdam

Het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb) bekrachtigt in hoger beroep een eerder vonnis van de rechtbank Rotterdam. Die stelde in december 2017 dat toezicht-houder AFM ten onrechte had geconcludeerd dat EY Nederland haar zorgplicht niet was nagekomen. De opgelegde boete is definitief geschrapt.

2. Strategie

Hoe creëren we waarde?

Ons waardecreatiemodel geeft het proces weer waarmee EY Nederland waarde creëert voor haar stakeholders op de korte, middellange en lange termijn.

Om onze purpose *Building a better working world* vorm te geven, werken we volgens onze strategie Vision 2020+. Daarin hebben we onze ambities als zakelijk dienstverlener en werkgever voor de komende tijd vastgelegd. We blijven onze strategie toetsen aan de verwachtingen van onze stakeholders. Aan de hand van een continue dialoog brengen we de thema's in kaart die de toegevoegde waarde van EY Nederland voor de maatschappij vertegenwoordigen.

Er zijn vier focusgebieden die de oorsprong vormen van de toegevoegde waarde van onze organisatie: intellectueel, menselijk, financieel en sociaal/relaties (inputs). Die worden vervolgens door middel van onze kernactiviteiten omgezet naar *outputs*: de omzetresultaten van onze service lines. De uiteindelijke betekenis die de outputs hebben voor onze stakeholders is de *outcome*. Die maken we meetbaar aan de hand van KPI's bij elke van onze drie strategische pijlers: Markt, Talent en Organisatie.

De geaggregeerde effecten van onze waardecreatie leiden uiteindelijk tot onze maatschappelijke *impact*. Die omschrijven en monitoren we onder meer aan de hand van de richtlijnen van de UN Sustainable Development Goals.



Samen in de Feedback 5

“

Ik zie dat ons team steeds hechter wordt. We delen veel met elkaar. Dat komt ook door de Feedback 5: een paar keer per week even vrijuit praten, werk, privé, alles wat je kwijt wilt. ‘What’s on your mind?’, is de eerste van de vijf vragen. Ik vind het prettig. Als je weet wat er speelt, begrijp je de ander beter. De samenwerking verloopt zo veel soepeler.

Damiën Lim-Apo
stafmedewerker Assurance

Visie

Vision 2020+ omvat EY's wereldwijde missie, ambitie, strategie en positionering.

Building a better working world

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



Omzet in miljoenen euro's

OUTPUT

Assurance	339
Tax	287
Advisory	147
TAS	75
CBS	29

Outcome

Markt

Klantwaardering
92% ▼
% klanten waar de relatie verbeterd is of gelijk is gebleven
2017/2018 94%

Omzetgroei
5% ►
2017/2018 5%

Talent

Vrouwelijke medewerkers
42% ▲
2017/2018 40%

Behoud toptalenten
91% ▲
2017/2018 90%

Betrokkenheid medewerkers
78% ▲
2017/2018 76%

Organisatie

Overtredingen t.a.v. onafhankelijkheid
0% ►
2017/2018 0%

Operationele winstmarge
19% ►
2017/2018 19%

Kwaliteitsbeoordeling opdrachten 1 of 2
96% ▼
2017/2018 97%

Impact

Vertrouwen in en geloofwaardigheid van de kapitaalmarkt



Verbeteren van prestaties van cliënten



Werkgelegenheid en arbeidsparticipatie



Stimuleren en faciliteren van duurzame ontwikkeling en innovatie



● Meest materiële SDG's

Bron: Sustainable Development Goals - Verenigde Naties

Onze omgeving

EY Nederland opereert in een wereld die continu verandert. We houden terdege rekening met bijvoorbeeld handelsconflicten, de brexit, nieuwe wet- en regelgeving, een krappe arbeidsmarkt en ook ontwikkelingen in onze sector. Een aantal trends is van invloed op ons werk en onze strategie.

Economische ontwikkelingen

Het gaat nog steeds goed met de economie, maar iets minder goed dan in de voorgaande jaren. Het Centraal Planbureau (CPB) heeft zijn prognose voor de economische groei in Nederland in maart 2019 naar beneden bijgesteld: de inschatting is dat het bruto binnenlands product (bbp) dit jaar met 1,5% zal toenemen in plaats van de eerder verwachte 2,2%.

De fusie- en overnamemarkt is dankzij de groeiende economie wereldwijd op een hoogtepunt, zo bleek uit de twintigste editie van de *EY Global Capital Confidence Barometer* (april 2019), een onderzoek onder 2.900 topbestuurders uit 47 landen, waaronder Nederland. 59% van de bedrijven is van plan om in het komende jaar een overname te doen.

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt is het afgelopen jaar nog krappere geworden. Er heerst schaarste: getalenteerde nieuwkomers die EY Nederland graag binnen zou halen, hebben veel te kiezen. Vooral bij Assurance is het lastiger geworden om vacatures te vervullen. Uit onderzoek van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) bleek vorig jaar al dat de vraag naar accountants sterk is toegenomen, in sommige categorieën zelfs ruim 30%. De negatieve publiciteit die accountancy de laatste jaren heeft omgeven, speelt een rol in de schaarste. In de adviesdiensten is het schaarsteprobleem eveneens aanwezig, zij het iets minder nijpend. Verdergaande



digitalisering en technologische innovatie vragen om andere competenties, zoals IT en data analytics. Bij het werven van nieuwe mensen moeten we ook rekening houden met de wensen van de huidige jonge generatie en met de manier waarop die inhoud wil geven aan een loopbaan, met een goede balans tussen werk en privé.

Maatschappelijke ontwikkelingen

Dataprivacy is een belangrijk thema in het publieke debat. In 2018 is met de komst van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), ofwel de General Data Protection Regulation (GDPR), de wetgeving aangescherpt. Compliance hieraan is topprioriteit: bedrijven en organisaties moeten de wet volgen en willen tegelijkertijd ruimte creëren voor data analytics. Gerichte advisering op dit gebied blijft aan belang toenemen. EY Nederland maakt ook gebruik van data analytics om de diensten aan onze cliënten verder te verbeteren en efficiënter te maken.

Ook cybersecurity speelt in vrijwel alle sectoren en organisaties een rol. EY adviseert cliënten hoe ze het risico op inbraak in hun vitale systemen en diefstal van gevoelige informatie kunnen voorkomen. Tegelijkertijd moet EY voorkomen dat digitale criminaliteit het correct en betrouwbaar functioneren van de eigen organisatie en de systemen kan bedreigen.

Ontwikkelingen in de assurancepraktijk

De kwaliteit en werking van de assurancepraktijk zijn in Nederland al enige jaren onderwerp van discussie. De aandacht zal de komende tijd vermoedelijk niet verslappen: eind 2018 heeft de minister van Financiën de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA) in het leven geroepen. De commissie doet onderzoek naar en geeft advies over de vraag hoe de kwaliteit van wettelijke controles duurzaam kan worden verbeterd, welke beleids- of wetwijzigingen daarvoor wenselijk zijn en of die wijzigingen juridisch haalbaar zijn. De verwachting is dat de commissie eind 2019 met aanbevelingen komt.

Ontwikkelingen in de belastingpraktijk

In de maatschappij zien we toenemende aandacht voor het belastingbeleid van met name multinationals; we kunnen spreken van een 'klimaatverandering' op dit gebied in de media en de politiek. Het kabinet wil af van het imago dat Nederland een belastingparadijs voor grote multinationals zou zijn. Dit blijft leiden tot nieuwe wetgeving, terwijl ook in het buitenland nieuwe wetgeving met ongekeerde snelheid wordt ingevoerd.

Deze aandacht bereikt ook onze cliënten. Compliance met snel veranderende internationale belastingregelgeving heeft bij veel cliënten topprioriteit. We spelen daarop in met onder meer ons programma Tax in the Boardroom en met interne gesprekken over grondbeginselen voor onze belastingpraktijk.

Ontwikkelingen in de adviespraktijk

Bedrijven zoeken naar een (betere) balans tussen profit en purpose. De vraag 'Wat is ons bestaansrecht?' komt nadrukkelijker in beeld. Ondernemingen willen ook duurzaam opereren in plaats van alleen maar zo veel mogelijk winst maken. Waarin onderscheidt het bedrijf zich, wat voegt het bedrijf toe aan de maatschappij? Samen met onze klanten ontwikkelen we stakeholder-dialogen: met interne en externe stakeholders gaan we in gesprek over de meest materiële thema's van de organisatie. Hierbij wordt gekeken naar het belang van de thema's en de impact ervan op de maatschappij.

Vision 2020+

Vision 2020+ is de wereldwijde strategie van EY. Naar verwachting maakt EY Global in het najaar van 2019 een aanscherping en actualisering van de wereldwijde strategie bekend. Dit gebeurde eerder al in 2017.

Een belangrijke focus ligt op nieuwe technologieën en innovatie. Het vak van accountant en adviseur is zienderogen aan het veranderen, wat gevolgen heeft voor de organisatie en de manier van werken. Technologie vormt steeds meer een integraal onderdeel 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.

De strategie sluit aan op onze purpose *Building a better working world*: we willen bijdragen aan het beter functioneren van organisaties en aan een betrouwbaar financieel klimaat. Ons werk legt een belangrijke basis voor het maatschappelijk vertrouwen in de informatie die organisaties naar buiten brengen. We zien het als onze taak de komende jaren nog nadrukkelijker onze purpose uit te dragen - intern en extern. We blijven expliciet duidelijk maken dat onze betrokkenheid bij onze cliënten en de maatschappij intrinsiek is.

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 kwaliteitsprogramma Step Change to Quality past goed in de wereldwijde strategie van EY.



Onze ambitie

Onze ambitie bestaat uit vier hoofdelementen:

Het sterkste merk

We willen het sterkste merk zijn door excellente diensten 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. 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. Dit draagt ook bij aan onze ambitie om het sterkste merk en de favoriete werkgever te zijn.

Duurzame resultaten

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

Onze purpose: 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.

Risico's

EY Nederland wordt blootgesteld aan verschillende risico's waar we al dan niet zelf invloed op kunnen uitoefenen. Op de volgende pagina benoemen we de Risks That Matter. De Risks That Matter zijn de belangrijkste risico's, die

mogelijk de realisatie van onze strategische doelstellingen beïnvloeden. Voor meer informatie over hoe we risico's identificeren en beheersen, zie Risicomanagement (zie pagina 63).

Connectiviteitstabel

Pijler	Strategie	Ambitie	We sturen op
Markt	Op voorsprong in de markt door uitstekende dienstverlening	De beste in de markt Het sterkste merk	Technologische innovatie Klanttevredenheid Omzetgroei
Talent	De best presterende teams	De beste werkgever	Behouden en werven van talenten Cultuurverandering Betrokken medewerkers Diversiteit en inclusiviteit
Organisatie	Financieel gezond, gebruikmakend van mondiale en lokale kracht	Duurzame resultaten	Integriteit en onafhankelijkheid Compliance en navolging Optimalisatie effectiviteit en efficiëntie van processen

Risks that Matter

Channel & Account strategie	onvoldoende duurzame borging van strategieën
Economische omstandigheden	beïnvloeding omzet door volatiele, negatieve of onzekere omstandigheden
Externe concurrentie	vermindering positionering en concurrentievoordeel
Geopolitiek	negatieve beïnvloeding concurrentiepositie
Informatiebeveiliging	datalekken en cybercriminaliteit
Innovatie	onvoldoende innoverend vermogen
Kwaliteit	onvoldoende duurzame borging kwaliteit
Kwaliteitsgerichte en gezonde (risico)cultuur	onvoldoende nastreven normen en waarden
Maatschappelijke verwachtingen	verwachtingskloof
Operating model	onvoldoende slagkracht
Partnership Cohesie	onvoldoende samenwerking Service Lines
Recruitment & retention	onvoldoende in staat talenten aan te trekken en te behouden
Ondersteuning professionals	onvoldoende (innovatieve) ondersteunende middelen
Regeldruk	onvoldoende invulling geven aan wet- en regelgeving
Samenwerkingsverbanden	onvoldoende risico borging uitbesteding derden

Materialiteit

EY Stakeholderdialoog

We hechten groot belang aan de visie van onze interne en externe stakeholders. Hun input is leidend voor het bepalen van onze bedrijfsvoering, strategie, Corporate Responsibility-strategie en jaarverslaggeving. Als vervolg op de uitgebreide analyse in 2017-2018 zijn we dit

boekjaar opnieuw in gesprek gegaan met onze interne en externe stakeholders. We hebben de thema's vastgesteld die ze momenteel materieel achten voor onze organisatie. Ook hebben we een media- en peeranalyse uitgevoerd om te bepalen of de materiële thema's die toen zijn geïdentificeerd nog steeds relevant zijn.

Materiële thema's 2019

Thema	Definitie	We sturen op (KPI's)	Resultaat
Technologische innovatie	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.	▶ Aantal uren besteed aan innovatieve services	13.308
Klant-tevredenheid	Het leveren van buitengewone en hoogwaardige diensten waarmee we de verwachtingen van cliënten overtreffen en waarbij de meerwaarde van de dienstverlening voor cliënten duidelijk naar voren komt.	▶ Klantwaarderingsscore (% klanten waar de relatie verbeterd is of gelijk is gebleven)	92%
Behouden en werven van talenten	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.	▶ Percentage vrouwelijke medewerkers ▶ Behoud toptalenten ▶ Betrokkenheid medewerkers ▶ Aantal uren besteed aan community investment projecten ▶ Turnover onderverdeeld in man/vrouw, serviceline, leeftijd ▶ Uren en euro's besteed aan opleiding	42% 91% 78% 10.548 Zie bijlage 4 (zie pagina 99) 454.000 uren en 17,3 miljoen euro

Thema	Definitie	We sturen op (KPI's)	Resultaat
Cultuur-verandering	Investeren in een cultuur van hoogwaardige onderlinge samenwerking, vertrouwen, integriteit en kwaliteit. Om kwaliteit te bevorderen moeten medewerkers zich veilig voelen om fouten te erkennen. Dit betekent een verschuiving van een hiërarchische en formele cultuur naar open foutencultuur.	▶ Percentage overuren	4,4%
Integriteit en onafhankelijkheid	Leveren van diensten die voldoen aan onze ethische normen. Centraal staan hierbij anticorruptie, een gedegen due diligence bij de acceptatie van een klant en (persoonlijke) onafhankelijkheid gedurende een assurancetraject.	▶ Kwaliteitsbeoordeling opdrachten 1 of 2	96%
		▶ Overtredingen t.a.v. onafhankelijkheid	0%
Compliance en navolging	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 accountants-organisaties en het Besluit toezicht accountantsorganisaties.	▶ Overtredingen t.a.v. onafhankelijkheid	0%
		▶ Aantallen overtredingen m.b.t. verboden adviesdiensten bij auditklanten	2
Optimalisatie effectiviteit en efficiëntie van processen	Adequaat procesmanagement waarbij voldoende partner- en managerbetrokkenheid geborgd wordt. Door middel van technologische en persoonlijke ontwikkelingen processen efficiënter en effectiever inrichten zodat een hogere kwaliteit van dienstverlening kan worden geleverd. De focus ligt op interne procesmatige verbeteringen van de dienstverlening.	▶ Operationele winstmarge	19%
		▶ Omzetgroei	5%

3.

Onze resultaten in de markt

Investerings in innovatie

EY Nederland wil zich onderscheiden met innovatie en nieuwe technologie: het is ons streven voorop te lopen, met name in data analytics en process mining.

Zo is binnen Assurance de 'continuous' audit sterk in opkomst, waarbij we voor onze cliënten meerdere keren gedurende het controlejaar standaard tools voor data analytics inzetten als een geïntegreerd onderdeel van onze auditaanpak.

We begeleiden onze cliënten in hun digitale keuzes en transformatie. Ontwikkelingen in data analytics, predictive analytics, process mining, robotisering, cybercrime, artificial intelligence en blockchain volgen we op de voet.

Nieuwe ontwikkelingen en tools zijn terug te vinden in alle takken van onze dienstverlening. Onze mensen bij Tax, Advisory en Assurance hebben veel baat bij AutoDoc, een tool om documenten-op-maat te produceren. De accountants van Assurance hebben de beschikking over tools om de uitvoering van controlewerkzaamheden te ondersteunen, zoals OneClickWorkbook en DataSnipper. Ook hebben we fors geïnvesteerd om het proces voor het verkrijgen van data voor de data-analyticsactiviteiten van de accountants te automatiseren en hebben we diverse tools ontwikkeld voor onze data-analisten.

Bij de belastingadviseurs van Tax zien we over de gehele linie digitalisering van de praktijk; ze hebben steeds meer technologie tot hun beschikking. Dankzij de vele toepassingen van robotisering kunnen ze bepaalde processen versnellen (zoals het genereren van facturen). De belastingadviseurs zetten in toenemende mate data centraal in hun advisering. Ze kunnen met gebruik van data analytics en process mining klantgericht opereren.

EY wavespace™

Ons innovatiecentrum EY wavespace™, dat in september 2018 op ons kantoor in Amsterdam is geopend, is het afgelopen boekjaar een katalysator voor kennisdeling gebleken. EY wavespace™ geeft onze cliënten de mogelijkheid om de werking 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.

Sinds de opening van EY wavespace™ vinden hier bijna dagelijks interactieve bijeenkomsten plaats met cliënten en EY-medewerkers. Voorbeelden van onderwerpen die de revue passeren zijn: cybersecurity, de toepassing van data analytics, artificial intelligence en Robotics Process Automation (RPA). Ook de mogelijkheden van blockchain zijn een terugkerend thema.

Het innovatiecentrum in Amsterdam maakt deel uit van het EY Global wavespace™-netwerk. Dit is een wereldwijd netwerk van groei- en innovatiecentra waar bedrijven en organisaties nieuwe innovatieve ideeën kunnen ontdekken die helpen met het navigeren door dit transformatie-tijdperk.

EY Finance Navigator: succesvolle tool nu wereldwijd

Een derde van de startups die het niet halen struikelt om financiële redenen. De financiën zijn voor veel ondernemers niet altijd de leukste bezigheid. Daarom hebben we de EY Finance Navigator ontwikkeld: een online tool speciaal gebouwd voor startups om financieel inzicht te creëren en de potentie van een onderneming in kaart brengen. Na uitgebreid testen in Nederland en omliggende landen is de tool het afgelopen jaar wereldwijd gelanceerd.

Met de EY Finance Navigator kunnen startups en scale-ups eenvoudig financiële modellen maken waarmee ze naar investeerders of andere geldverstrekkers kunnen stappen. De tool geeft startups inzicht op basis van hun eigen input en benchmarkinformatie. De EY Finance Navigator is toegankelijk en gebruiksvriendelijk, ook voor niet financieel geschoolde ondernemers.

De EY Finance Navigator groeit mee met gebruikers en blijft zo relevant voor startups die toe zijn aan een scale-up. Het EY Finance Navigator-team denkt ook mee over complexere vraagstukken van de snelgroeiende bedrijven onder de EYnovation™-vlag, bijvoorbeeld over financiering en forecasting. Hiermee bouwt EY in een vroeg stadium relaties op met de marktleiders van de toekomst.

Komend jaar richt het EY Finance Navigator-team zich op verdere wereldwijde promotie van de tool en doorontwikkeling op het gebied van predictive forecasting, performance reporting en portfoliomanagement.

EYnovation

EYnovation™ is een op maat gemaakt dienstverleningsprogramma dat startups en scale-ups ondersteuning biedt bij hun snelle groei. 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 op abonnementsbasis laagdrempelige toegang tot onze diensten, knowhow en het wereldwijde EY-netwerk. Zo'n honderd 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 diverse 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 ook bijgedragen aan StartupDelta, een non-profit publiek-privaat verband dat nauw samenwerkt met onder meer overheden, de Nederlandse Innovatie Hubs, kennisinstellingen, investeerders en startups. Fiscalisten van EY hebben de organisatie geholpen bij het onderzoek naar verbeterpunten voor het fiscale klimaat voor startups.

Innovate EY

Met ons 'bottom-up' 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 negen 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 700 medewerkers deelgenomen aan de eerste fase van het programma. Daarbij zijn ruim 300 projecten getest. Twintig startups hebben het hele proces doorlopen. Het selectieproces begint met de 'iteration session'. Daarna volgen drie belangrijke selectie-momenten: 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 130 Nederlandse medewerkers meegedaan aan de vierde editie. Ze konden de haalbaarheid van eigen nieuwe ideeën testen en teams samenstellen om ze te realiseren. Dit jaar zijn de teams succesvoller dan ooit. Op dit moment zijn er tien startups bezig met het implementeren van een innovatieve oplossing. De oplossingen hebben betrekking op zowel onze interne processen als onze dienstverlening aan cliënten.

Ook projecten van voorafgaande jaren hebben veel vooruitgang geboekt. Meer focus op het behalen van markttractie staat hoog in het vaandel binnen het programma. Bewezen methodologieën als Lean Startup, Agile Scrum en Customer Development dragen hieraan bij.

Betrokken medewerkers
188

Innovate EY projecten
14

Innovate EY

Uren besteed
aan Innovatie.



De kwaliteit van ons werk

Het leveren van onovertroffen kwaliteit is onze belangrijkste drijfveer: het sluit aan bij onze ambitie de beste te zijn in de markten waarin we opereren. We zijn doorgegaan met de concrete uitwerking van ons kwaliteitsprogramma Step Change to Quality. De focus lag in het afgelopen jaar onder meer op het verlagen van de werkdruk en strengere klantselectie.

De geïnterviewde klanten noemen als sterke punten: we delen relevante kennis en inzichten en we laten de juiste personen binnen EY Nederland aansluiten bij de cliënt. Ook tonen ze zich tevreden over onze internationale aanpak en coördinatie.

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 Client Experience-programma (voorheen het ASQ-onderzoek, Assessment of Service Quality). Dit wereldwijd consistente programma helpt ons om in te spelen op de behoeften van onze cliënten en onze prestaties te toetsen aan verwachtingen. Aan de hand van het programma kunnen we verbeteringen doorvoeren in de manier waarop we onze cliënten bedienen en kunnen we sturen op kwaliteit en bouwen aan sterke, langdurige relaties.

Het Client Experience-programma is geen vervanging voor gesprekken die al bij de cliënt lopen met het daar functionerende EY-team. Het is een aanvulling en biedt de mogelijkheid de geleverde kwaliteit objectief te meten. Deze contactmomenten door middel van interviews en (online) enquêtes vinden we zeer belangrijk, omdat we daarmee onafhankelijk met onze cliënt in dialoog gaan, zeker daar waar verbeteringen nodig zijn.

In het boekjaar 2018/2019 hebben we in het kader van het Client Experience-programma 543 contactmomenten met onze cliënten vastgelegd (2017/2018: 436). In het geval dat de cliënt de relatie met EY Nederland waardeert, geeft 48% aan dat de relatie met EY Nederland verbeterd is ten opzichte van vorig boekjaar (2017/2018: 49%). Volgens 44% is de relatie hetzelfde gebleven (vorig boekjaar 45%) en in 8% van de reacties wordt de relatie als minder goed beoordeeld (vorig boekjaar 6%).



Samen met de cliënt

“

Het echte verschil maken we met brede, multidisciplinaire teams: van IT'ers tot designers, van strategen tot belastingadviseurs. Ook specialisten van de cliënt zelf betrekken we erbij. We bundelen krachten, we vormen samen een geïnspireerd team. Het is altijd een heel diverse groep, maar wie openstaat voor de ander bereikt heel veel.

Beate van Dongen Crombags
partner bij EY VODW

Transparantieverslag

Voor meer specifieke informatie over het programma Step Change to Quality en de kwaliteitsbewaking bij EY Accountants, zie het Transparantieverslag 2018/2019

Focus op kwaliteitsverbeteringen

Het kwaliteitsprogramma Step Change to Quality, dat focust op de service line Assurance en de controlepraktijk, maar de hele organisatie bestrijkt, werpt zijn vruchten af. We hebben vooruitgang geboekt op alle hoofdthema's: de bedrijfscultuur, de kwaliteit van de beroepsbeoefening, de kwaliteit van de beheersorganisatie en de dialoog met onze stakeholders.

Cultuur: medewerkers oordelen positiever

We streven in onze hele organisatie een cultuur na waarin iedereen openstaat voor feedback en van fouten kan leren. Ons nieuwe leiderschapsprogramma is hierin een belangrijke schakel. We leren onze leiders het goede voorbeeld te geven: ze moeten zich transparant opstellen, openstaan voor kritiek en een open cultuur en sfeer creëren waarbinnen iedereen van elkaar kan leren.

Onze interne Excellence Ladder, een kwartaalonderzoek dat we in 2018 hebben geïntroduceerd in onze accountantsorganisatie, laat zien dat medewerkers positiever oordelen over hun werk en de organisatie.

Er is ook extern onderzoek gedaan: de AFM heeft in 2018 ongeveer 1.200 medewerkers van de Big Four-kantoren gevraagd naar de opstelling van partners op het gebied van kwaliteitsbeleid en -beleving. De AFM concludeert dat EY belangrijke stappen heeft gezet: op een schaal van zeven punten scoren we op bijna alle vlakken een 6 of hoger.

Beroepsuitoefening: minder cliënten, lagere werkdruk

Veel medewerkers ervaren de werkdruk als te hoog. Dit zien we als een probleem: behalve dat we onze mensen te veel belasten, kan dit ook gevolgen hebben voor de kwaliteit van het werk. Allereerst letten we op de passende samenstelling van de teams, met de juiste hoeveelheid menskracht, ervaring en competenties. We zoeken bovendien naar een betere balans tussen de omvang van het klantenbestand en de beschikbare bezetting bij EY. Dat betekent dat we afscheid nemen van cliënten. In de selectie letten we onder meer op de hoeveelheid werk, de complexiteit en de eventuele risico's. Dat heeft dit boekjaar al effect gesorteerd: het percentage overuren kwam uit op 4,4% (tegen 5,6% in het vorige boekjaar).

We zijn continu bezig met innovatie van werkzaamheden. Dit jaar zijn we begonnen met het project Audit of the Future, dat zich richt op een nieuwe vorm van audit, met geavanceerde tools die de processen effectiever en efficiënter maken. Ze ontlasten onze professionals, die meer tijd kunnen besteden aan inhoud en kwaliteit.

Beheersorganisatie: betrokkenheid van partners en managers

Betrokkenheid van (associate) partners en (senior) managers komt de kwaliteit van de dienstverlening ten goede. We streven ernaar dat de executives een kwart van het aantal audit-uren op zich nemen.

Stakeholders: blijven luisteren en uitleggen

We hechten aan open communicatie met onze stakeholders. Goed luisteren naar hen helpt ons de kwaliteit van onze dienstverlening verder te verhogen. Het is tweerichtingsverkeer: we vertellen bij diverse gelegenheden wat ons vak (met name belastingadvies en accountancy) inhoudt. Zo trachten we de verwachtingenkloof te dichten tussen wat we wettelijk verplicht zijn en wat de maatschappij meent dat we moeten doen. We houden bijvoorbeeld rondetafelgesprekken met commissarissen van beursgenoteerde bedrijven en voeren gesprekken met politici en mediavertegenwoordigers.

Uitspraak CBb schept meer duidelijkheid over zorgplicht

Het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb) bekrachtigde op 18 juni 2019 in hoger beroep een eerder vonnis van de rechtbank Rotterdam. Die bepaalde in december 2017 dat toezichthouder Autoriteit Financiële Markten (AFM) ten onrechte had geconcludeerd dat EY Nederland haar zorgplicht niet was nagekomen omdat een aantal controledossiers niet voldeed aan de vereisten. EY Nederland vocht dit oordeel en de opgelegde boete aan met het argument dat de toezichthouder dit niet mag concluderen op basis van onderzoek naar individuele dossiers. Het CBb heeft zich achter dit standpunt geschaard.

EY Nederland is tevreden over de uitspraak: er is nu meer duidelijkheid over hoe de accountancysector en de toezichthouder het begrip 'zorgplicht' moeten interpreteren. De CBb-uitspraak is definitief.

Voor meer informatie over onze stakeholderdialoog, zie Stakeholder engagement (zie pagina 96) en External initiatives and stakeholder engagement (zie pagina 98).

Resultaten van onze service lines

Assurance

Prestaties in de markt

Assurance hecht aan het opbouwen en behouden van goede relaties met belanghebbenden binnen en buiten de sector. Het afgelopen boekjaar zijn er via rondetafel-gesprekken banden gesmeed of aangehaald met onder anderen commissarissen en is er in diverse workshops inhoudelijk van gedachten gewisseld met investeerders en politici. Verder heeft Assurance bijgedragen aan de input van EY Nederland voor de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA), de overheidscommissie die de inrichting van de sector gaat onderzoeken.

Het klantenbestand is opnieuw onder de loep genomen: we maken een steeds duidelijkere keuze in het type en het aantal cliënten dat Assurance wil bedienen. De productiviteit is het afgelopen boekjaar iets gedaald. Dat duidt op een verlaging van de werkdruk, zoals ook blijkt uit onderzoek en uit reacties van medewerkers.

De omzet is licht gedaald (-0,4%), van 340 naar 339 miljoen euro, tegenover een groei van 7% een jaar eerder. Uit het Client Experience-programma (voorheen ASQ-onderzoek, Assessment of Service Quality) is gebleken dat onze dienstverlening ruimschoots voldoet aan de verwachtingen van de cliënten.

Oog op de toekomst

We zijn gestart met Audit of the Future. Met dit project richten we ons op de ontwikkeling naar een nieuw tijdperk, waarin de uitoefening van het accountantsberoep er totaal anders gaat uitzien. Een belangrijk element hierin is de innovatie van de accountancypraktijk in een snel veranderende omgeving.

Assurance wil graag onderscheidend zijn door het leveren van exceptionele service en het in dienst hebben van de beste medewerkers. Medewerkers die de beschikking hebben over geavanceerde tools naast moderne technieken en gestroomlijnde interne werkprocessen. Accountants worden 'ontzorgd' door onder meer de toepassing van automatisering, robotics en emerging technologieën, zoals process mining en machine learning. Daarnaast hechten we eraan dat EY-medewerkers plezier hebben en houden in hun werk.

Assurance omzet

(in miljoenen euro's)



Digitale 'continuous' audit

In de dienstverlening van Assurance is de 'nieuwe' wereld realiteit. Onze cliënten ervaren in de interactie met onze controleteams de impact van de EY Digital Audit: via de EY Client-portal vindt realtime communicatie en gegevensuitwisseling plaats tussen onze cliënten en onze controleteams. EY Helix, ons wereldwijde data-analyseplatform, is integraal onderdeel van onze assurance-dienstverlening. Daarmee kunnen we onze data-analyses zo vaak uitvoeren als gewenst. We beschikken over een grote diversiteit aan data-analysetools waarmee we de inzichten voor onze cliënten nog verder kunnen verdiepen. Via het cloud-platform EY Atlas hebben geabonneerde cliënten altijd en overal toegang tot de laatste ontwikkelingen op het gebied van accounting en audit.

Teaming

Bij Assurance was *Passion for the Profession* een centraal thema: hoe maken we het vak aantrekkelijker? Een van de manieren om te zorgen dat talent aan ons verbonden wil blijven, bestaat uit het verder standaardiseren, automatiseren en digitaliseren van onze interne werkprocessen. We hebben concrete plannen gemaakt voor het opzetten van een afdeling Centralized Audit Delivery. Vandaaruit gaan we de komende jaren steeds

meer standaardwerkzaamheden uitvoeren die de accountants ondersteunen. Dit draagt niet alleen bij aan de kwaliteit van de dienstverlening, het zorgt er ook voor dat onze audit-professionals zich nog meer kunnen richten op de kerntaken waarin expertise, visie en persoonlijkheid bij uitstek naar voren komen. Ze krijgen nog meer de ruimte om waardevolle gesprekken te voeren met onze klanten.

Er is ook veel aandacht besteed aan een betere onderlinge samenwerking, onder andere door sessies met de Highest Performing Teams. Het geven van feedback en het leren van fouten en van elkaar is belangrijk. Dit past in de doelstellingen van het kwaliteitsprogramma Step Change to Quality van EY Nederland.

Tax

Prestaties in de markt

De belastingregelgeving ontwikkelt zich in hoog tempo. Daarom hebben verschillende teams binnen Tax nieuwe producten ontwikkeld die hierop inspelen. Zo is de nieuwe tax accounting tool ACE gelanceerd. Nieuw zijn ook de tools voor MDR (Mandatory Disclosure Rules) en MLI (Multilateral Instrument). De MDR-tool helpt bedrijven te voldoen aan de wetgeving rond melding van bepaalde

Tax omzet

(in miljoenen euro's)



grensoverschrijdende belastingplanning. De MLI-tool (kosteloos te gebruiken door cliënten) maakt in één oogopslag specifieke wijzigingen in belastingverdragen inzichtelijk.

Onze cliënten worden geconfronteerd met een hausse aan nieuwe wetgeving en wetgeving in ontwikkeling. Dat gaf een sterke impuls aan de fiscale praktijk. Tax groeide met ongeveer 5% (vorig boekjaar 3%). De internationale adviespraktijk en de fusie- en overnamepraktijk groeiden het hardst. Afgelopen boekjaar hebben we sterk ingezet op groei door middel van technologie. Dit wierp vruchten af en leidde daarnaast tot een aantal aansprekende nieuwe opdrachten.

De steeds sneller veranderende fiscale wetgeving vraagt op de korte termijn veel aandacht van de internationale praktijk van Tax: multinationals maken andere keuzes voor hun investeringen.

Publiek debat

Tax draagt bij aan het publieke debat over fiscale zaken door middel van publicaties in vakbladen en uitingen in de media. Enkele onderwerpen in het afgelopen boekjaar waren de Wet spoedreparatie fiscale eenheid en de zogenoemde 'DGA-taks'. Tax ziet het delen van specialistische kennis over de belastingpraktijk en -wetgeving als belangrijke taak.

Binnen het programma Tax in the Boardroom (ingevoerd in 2017) gaan specialisten in gesprek met een multidisciplinaire groep stakeholders binnen de onderneming van de cliënt, zoals het hoofd fiscale zaken, de CFO, het hoofd communicatie en mensen van de afdeling sustainability. Hierdoor ontstaat binnen de onderneming een brede visie op de fiscale strategie.

Oog op de toekomst

Digitalisering wordt ook steeds prominenter 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 moeten die ook kunnen interpreteren. Technologie en data analytics

zijn hierbij essentieel. Om de dienstverlening op dit gebied efficiënter te maken, is 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.

De komende jaren blijft de focus liggen op de al ingezette digitale transformatie. Door voortschrijdende automatisering en mogelijkheden voor data-analyse verwacht Tax een voortzetting van de trend waarin ondernemingen meer compliance-activiteiten van de fiscale (en financiële) functie uitbesteden. Het is daarbij essentieel dat er steeds meer en nieuwe tools blijven komen om cliënten optimale benutting van hun data te bieden.

Teaming

De verdere digitalisering binnen Tax heeft haar weerslag op de organisatie. Fiscalisten werken steeds meer samen met IT-specialisten en met specialisten die kennis bezitten van zowel technologie als belastingaangifte en -rapportage.

Een zeer vruchtbare samenwerking heeft geresulteerd in de EY Groeiversneller (met de interactieve methodiek Growth Navigator). De EY Groeiversneller biedt mkb-bedrijven een uitgebreid self-assessment en een op maat gemaakt groeiplan. De bedrijfsleiding kan zelf mogelijkheden, strategische prioriteiten en uitdagingen evalueren. Het succes van dit programma is voor een groot deel te danken aan een intensieve teaming met andere service lines. Eerder was een vergelijkbaar programma ingevoerd in de provincie Overijssel, maar nu is het ook uitgerold in Gelderland.

Advisory

Prestaties in de markt

Advisory zag een opmerkelijk groei in een aantal marktsegmenten: Energy & Resources, Healthcare & Life Sciences, Real Estate, Hospitality & Construction en Financial Services. Cliënten hadden vooral behoefte aan ondersteuning bij transformaties zoals het optimaliseren van fabrieken, het verbeteren van de informatievoorziening en cybersecurity. Over de hele linie was er bij Advisory een groei van 16%, van 127 naar 147 miljoen euro. Dit is fors er dan in voorgaande jaren. De groei als gevolg van acquisities en de autonome groei zijn ongeveer gelijk gebleven.

De overname en integratie van VODW Marketing & Management Consultants B.V. vormde een belangrijke factor. Binnen de EY-organisatie gaan de specialisten in digitale transformatie, data science en innovatie verder onder de naam EY VODW. Mede dankzij de overname is het aantal medewerkers van Advisory gestegen van 694 naar 879.

In 2018/2019 heeft Advisory onder andere internationale concerns geholpen bij de verbetering van hun 'manufacturing footprint' (waar zou je wat moeten

produceren) en organisaties bijgestaan in de verbetering van hun cybersecurity. Verder speelde Advisory een belangrijke rol in de informatievoorziening van een groot ziekenhuis.

Oog op de toekomst

Advisory heeft regelmatig gebruikgemaakt van het innovatiecentrum EY wavespace™ in Amsterdam. Hier combineert EY Nederland de nieuwste technologische ontwikkelingen met proces- en sector kennis. Daarmee kunnen de adviseurs de cliënten helpen met innoveren. Zo krijgt een grote internationale speler op het vlak van consumer products ondersteuning bij het intelligent automatiseren.

Het SAP Competence Center is fors gegroeid. Dit centrum adviseert cliënten over SAP-oplossingen. Ook de vraag naar advies van de diensten Cyber, Supply Chain en CertifyPoint is toegenomen. Enerzijds leveren we 'nachtrust' in een steeds complexere wordende wereld, anderzijds helpen we cliënten om de nieuwe mogelijkheden te gebruiken waarmee ze hun organisaties efficiënter en effectiever kunnen maken. Dit strookt met de plannen van Advisory om cliënten bij te staan bij de invulling van hun digitale agenda, die steeds belangrijker wordt voor hun business. Cliënten tonen steeds meer

Advisory omzet

(in miljoenen euro's)



interesse in de nieuwste toepassingen van digital analytics en predictive modelling.

Naast de data-analysetools die beschikbaar zijn op ons wereldwijde data analytics platform ontwikkelen we waar mogelijk ook zelf tools. Een voorbeeld is AutoDoc, een online tool waarmee EY-professionals documenten-op-maat kunnen maken voor cliënten. Het werk wordt efficiënter en de kans op menselijke fouten wordt gereduceerd. Iedereen kan deze zogenoemde templates gebruiken, ook in andere landen. Het project is voortgekomen uit ons programma Innovate EY.

Teaming

Advisory is doorgegaan met de verdere integratie van Financial Accounting Advisory Services (FAAS). In het vorige boekjaar is deze adviesafdeling losgekoppeld van de gereguleerde dienstverlening en ondergebracht bij Advisory. Recentelijk zijn FAAS en het Finance Performance Improvement-team samengevoegd tot één team: CFO Advisory.

Bij Advisory werken veel jonge mensen met een eigen visie op werk en wensen voor ontwikkeling. De service line luistert naar dit geluid. Evenals bij de service lines Assurance en Tax is ook bij Advisory is mede daarom een Young Advisory Board opgericht. De bijdragen van deze raad wegen aanzienlijk mee bij het stellen van prioriteiten en het vernieuwen van de interne organisatie.

Het trainingsaanbod is uitgebreid. Nieuw is onder meer de SAP Academy. Verder is het aantal leeruren verhoogd en is het aanbod aan online en reguliere trainingen verruimd.

Komend jaar ligt de nadruk op het samenwerken van teams met diverse competenties. Zo kunnen we cliënten optimaal helpen bij complexe transformaties.

Transaction Advisory Services

Prestaties in de markt

Transaction Advisory Services (TAS) heeft net als vorig boekjaar profijt gehad van de goed draaiende economie. De markt voor overnames ontwikkelt zich stabiel: binnen-

EY Advisory Netherlands LLP

Om nog beter onderscheid te maken tussen onze assurance diensten en onze advieswerkzaamheden heeft op 1 april 2019 de juridische entiteit Ernst & Young Accountants LLP een andere samenstelling gekregen. Vanaf die datum zijn onder meer de servicelines Advisory en Transaction Advisory Services ondergebracht in een aparte entiteit EY Advisory Netherlands LLP.

en buitenlandse kopers zijn geïnteresseerd in florerende (middenmarkt)bedrijven, en private equity-partijen hebben geld in kas en zijn op zoek naar rendement. Overnames zijn een belangrijk instrument in de versnelling van innovatie en transformatie.

De omzet groeide met ongeveer 14%, van 66 miljoen naar 75 miljoen euro. Het aantal cliënten nam toe en de betrokkenheid bij Capital Agenda vraagstukken heeft zich verbreedt. Het aantal medewerkers steeg met 10% naar ongeveer 250.

Oog op de toekomst

Een van de speerpunten is innovatie. Daarmee wil TAS zich onderscheiden. De intensieve toepassing van met name data analytics is standaard onderdeel geworden van de dienstverlening. Fusies, overnames en allianties blijven belangrijke instrumenten voor innovatie, het verkrijgen van nieuwe kennis en het toekomstbestendig maken van bestaande bedrijfsmodellen in een snel veranderende wereld. Door de samenvoeging van specialistische expertise bij de uitvoering van opdrachten helpen we onze

cliënten versnellen in de realisatie van strategische doelstellingen. De samenstelling van de teams is hierbij een bepalende factor: de juiste mensen met de juiste competenties werken samen. Ook de sectorgerichte benadering is niet meer weg te denken uit de dagelijkse praktijk.

Voor startende EY-professionals heeft TAS het Transaction Graduate Program (TGP) geïntroduceerd. In het TGP kunnen starters in het begin van hun carrière halfjaarlijks roteren over diverse afdelingen van TAS. Daaraan zijn op maat gesneden leer- en ontwikkelingsprogramma's gekoppeld. Uit een eerste survey blijkt dat medewerkers tevreden zijn over het programma.

Het komende boekjaar wordt de samenwerking tussen de diverse afdelingen van de service line geïntensiveerd. TAS zet in op verdere groei van strategische dienstverlening en advisering omtrent financiering. Verder is er een groeiende behoefte aan expertise die is gericht op het verbeteren van financiële en operationele prestaties. De verwachting is dat die trend doorzet.

Marktsegmenten

EY Nederland heeft haar marktfocus gelegd op de sectoren waarin we met onze dienstverlening een leidende positie hebben of ambiëren en op de convergentie tussen verschillende sectoren.

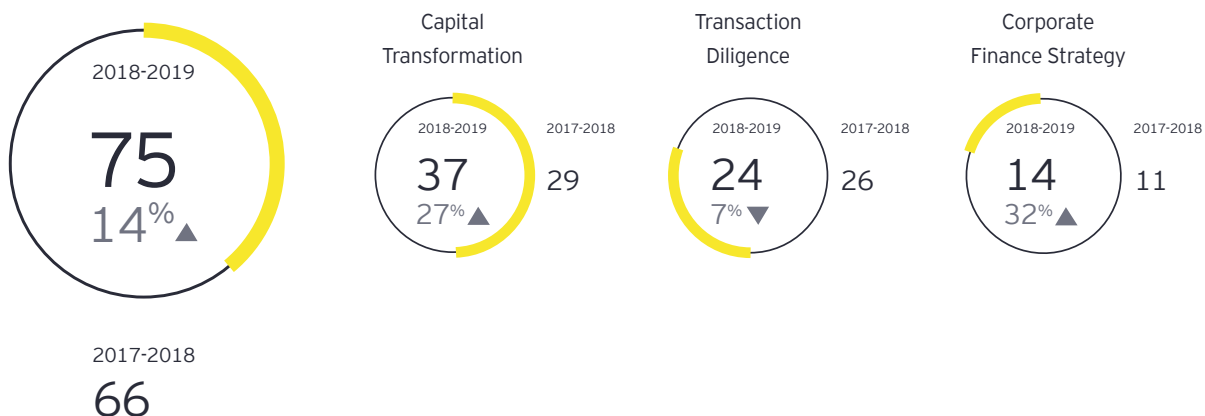
De marktsegmenten worden bediend door al onze service lines, waar mogelijk in een multidisciplinaire samenwerking. Bij Assurance kijken we, net als vorig boekjaar, steeds kritischer of cliënten vanuit risicoperspectief bij ons passen en zijn we gericht op het winnen van nieuwe cliënten die passen binnen onze risk- en rewardstrategie. Bij Assurance is de omzet in het afgelopen boekjaar nagenoeg gelijk gebleven en bij de andere drie service lines (Advisory, Tax en TAS) zien we een stijging van de omzet. Over de hele linie nam de omzet met 5% toe van 837 miljoen euro naar 876 miljoen euro. Voor meer gedetailleerde informatie, zie Financieel resultaat (zie pagina 56).

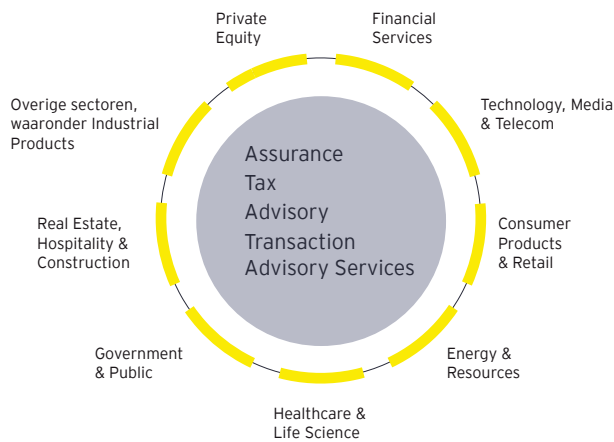
Financial Services

EY Nederland is sterk vertegenwoordigd bij financiële instellingen, die worden bediend door onze specialisten van Financial Services. De veelal multinationale

Transaction Advisory Services omzet

(in miljoenen euro's)





cliëntengroep in het financiële marktsegment heeft grensoverschrijdende vraagstukken. Hierop spelen de supranationaal en in verschillende subsegmenten (banken, verzekeraars, asset management en de pensioensector) georganiseerde Financial Services-experts in.

Evenals in het vorige boekjaar was Financial Services in 2018/2019 het grootste marktsegment als we kijken naar de omzet: die steeg van 177 miljoen euro naar 190 miljoen euro (een groei van 7%).

Go to market

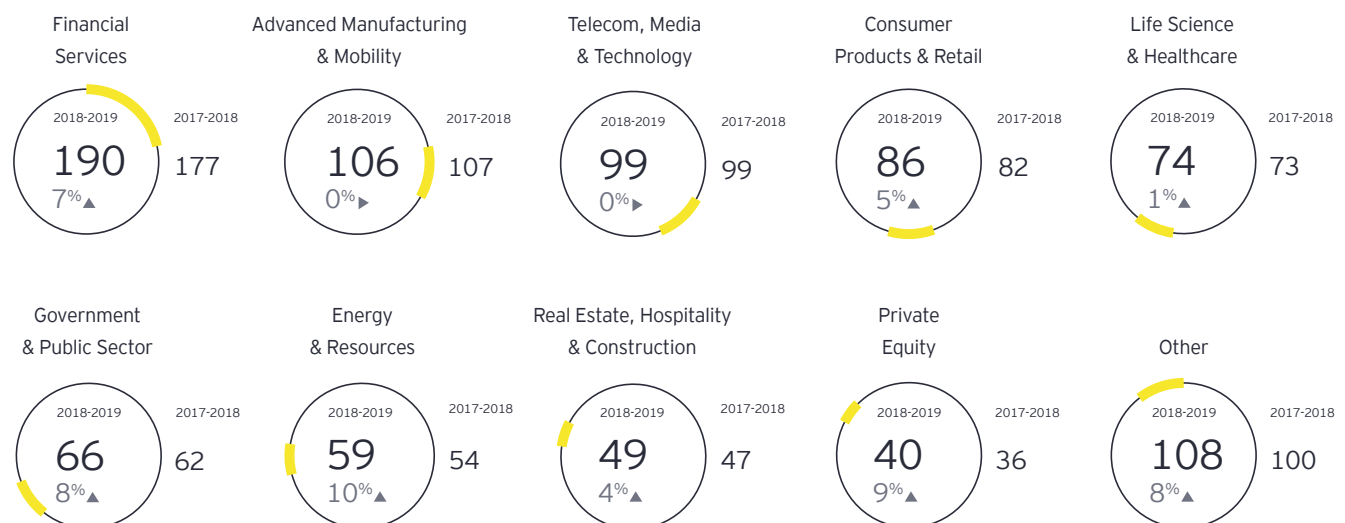
Alle bedrijven en instellingen in Nederland worden geconfronteerd met de verdere digitalisering van onze economie en samenleving. De opkomst van wereldwijd opererende techbedrijven en het veranderende gedrag van consumenten zijn disruptief en hebben grote impact op verscheidene sectoren. Als reactie hierop zien we in een aantal sectoren concentratie door fusies en overnames om meer schaalgrootte te creëren.

De toename van het gebruik van de cloud en het Internet of Things biedt juist groeikansen. We helpen onze cliënten hun interne processen verder te optimaliseren - zowel in de ondersteunende activiteiten als in HR, Finance en Inkoop, en ook steeds meer in de kernactiviteiten van bedrijven. De explosie van datagebruik vraagt meer aandacht voor dataveiligheid van bedrijfs- en klantgegevens en investeringen van telecombedrijven in nieuwe infrastructuur.

De samenwerkende verschillende service lines van EY Nederland hebben het afgelopen boekjaar onze cliënten op vele fronten geadviseerd. Met deze multidisciplinaire benadering kunnen we de beste oplossingen realiseren op het gebied van bijvoorbeeld digitale transformatie, commerciële transformatie,

Omzet per marktsegment

(in miljoenen euro's)



Managing Enterprise Trust (Cyber Security en GDPR), Enterprise Operational Excellence en fusie- en overname-activiteiten.

Groei in marktsegmenten

In het merendeel van de marktsegmenten werd een omzetgroei behaald, variërend van 1% tot 10%. Met name Telecom, Media & Technology, Government & Public Sector, Life Science & Healthcare en Private Equity hebben een goede bijdrage geleverd aan onze groeistrategie. De andere sectoren vertoonden een stabiele performance.



Samen en inclusief

“

We zijn begonnen met Unity om LGBTI'ers binnen EY Nederland een eigen community te geven. Maar mijn drive gaat verder dan dat: ik ga voor diversiteit en inclusiviteit in de breedste zin. Iederéén moet zichzelf kunnen zijn. Juist die verschillen dragen bij aan ons succes. Deelname aan Pride Amsterdam is een mijlpaal: we laten al onze collega's én de maatschappij zien waar EY voor staat.

Jeroen Breunissen

manager Audit, bestuurslid Unity Nederland

Investeren in het merk EY

We zijn trots op de waardering die we krijgen van onze cliënten. We willen graag dat de buitenwereld – onze stakeholders, maar ook de samenleving in bredere zin – begrijpt wie we zijn en wat we doen.

Ook dit jaar hebben we ons ingespannen om onze kernwaarden, het merk EY en het aanbod van diensten goed over het voetlicht te krijgen. Zeker in tijden waarin de kwaliteit van het werk van accountantskantoren onderwerp van maatschappelijk debat is, behoren we hier veel aandacht aan te besteden.

Thought leadership

Sinds 2017/2018 leggen we meer nadruk op het profileren van onze deskundigen, niet alleen via de

traditionele media, maar steeds vaker ook via social media zoals LinkedIn, Twitter en Instagram. Een aantal interne programma's draagt bij aan het creëren van 'thought leadership': collega's delen gevraagd en ongevraagd relevante kennis in de vorm van interviews, blogs en vlogs over thema's die de samenleving en onze stakeholders als belangrijk ervaren. Op deze wijze stellen we onszelf open voor dialoog en reflectie over ons dagelijks handelen.

We staan hiermee aan het begin van een proces. We accepteren dat onze mensen onze bron van kennis zijn én elke dag in contact staan met de buitenwereld. Ze zijn onze boegbeelden en dragen digitaal en online onze normen en waarden uit en delen kennis, en geven daarmee invulling aan onze purpose.

Samenwerking maakt het verschil

Samenwerking is niet zomaar een paraplu begrip voor EY, het levert onze klanten en onze eigen organisatie werkelijk iets op. Een multidisciplinair team heeft recentelijk een toonaangevende opdracht gewonnen bij een wereldspeler in landbouwproducten. Specialisten van onder meer EY-Parthenon (strategisch denken), van EY VODW (digitale transformatie) en Advisory (uitvoering en implementatie) gaan onze cliënt begeleiden in zijn grootschalige digitalisering. Het project is in de zomer van 2019 van start gegaan.

Onze cliënt heeft aangegeven dat EY de concurrentie heeft overtroffen dankzij het integrale denken. Ook was er waardering voor de manier waarop we de afgelopen jaren een band hebben opgebouwd en onderhouden (onder anderen met de CFO en CEO), voor onze sector kennis, voor onze proactieve instelling en voor onze benadering van internationale familieondernemingen.

We kunnen onze cliënt hoge kwaliteit bieden doordat we in verschillende fases van het project precies de juiste competenties kunnen inzetten. In de eerste fase spelen de strategen van EY-Parthenon een grote rol: zij gaan de mogelijkheden, risico's en

trends in kaart brengen. Daarna, in fase 2, gaan de digitale 'designers' van EY VODW op basis van de behoefte van de klant aan de slag met concrete oplossingen en prototypes. In de derde fase is de belangrijkste taak weggelegd voor Advisory: dan komt het aan op de werkelijke uitvoering. De adviseurs zorgen ervoor dat de voorgestelde oplossingen kunnen worden gebruikt in de praktijk. Ook zien ze erop toe dat de rest van het bedrijf meegaat in deze ingrijpende transformatie.

De cliënt is zo verzekerd van een optimale dienstverlening. Hij kan de omschakeling naar de digitale wereld met vertrouwen voor een belangrijk deel uit handen geven.

Het beste merk

Een sterk merk is ook van groot belang voor onze positie op de arbeidsmarkt (zie ook Onze prestaties als werkgever (zie pagina 43)). De profilering van onze mensen via social media hebben we ook doorgetrokken naar activiteiten rond de werving van studenten en starters.

Elke twee jaar meten we hoe sterk ons merk is en welke progressie we maken. Dat doen we al sinds 2005 met de Brandsurvey, een op maat gemaakt onderzoek. Een onafhankelijk bureau doet daarvoor een representatief onderzoek onder klanten en niet-klanten – dit keer 4.743 in totaal.

Het jongste onderzoek, begin 2019 gehouden, toont aan dat we in Nederland onder de 'Big Four' (PwC, Deloitte, KPMG, EY) als merk de voorkeur genieten in Assurance, Tax en Transaction Advisory Services. Respondenten roemen onder andere: *'exceptional client experience'*, *'proud to bring to the boardroom'*, *'best mix of talent'*, *'helps build trust in business'*, *'globally connected and consistent'* en *'agile and responsive'*.

4. Onze prestaties als werkgever

Uitdagingen en prioriteiten

EY Nederland heeft als werkgever afgelopen jaar prioriteit gegeven aan een aantal thema's: teamontwikkeling, leiderschapskwaliteiten en het werven en behouden van talenten. Het uitgangspunt blijft dat onze teams, de Highest Performing Teams, functioneren als een geoliede machine.

Voor de beste en meest complete dienstverlening aan cliënten richten we ons op een optimale samenwerking tussen EY-medewerkers met verschillende achtergronden, vaardigheden en competenties.

Best presterende teams

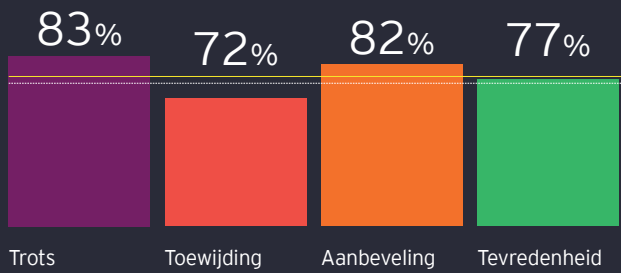
Het samenstellen van Highest Performing Teams (HPT's) is een van onze strategische pijlers. We streven naar multidisciplinaire samenwerkingen die vakgebieden en service lines overstijgen.

EY Nederland heeft het gedachtegoed van de HPT's twee jaar geleden geïntroduceerd. Basisvoorwaarden zijn onderling vertrouwen, elkaar durven aanspreken en verantwoordelijkheid nemen. Elk team heeft een gedeelde visie en een gezamenlijk doel en bestaat uit mensen die elkaar met hun kennis en vaardigheden aanvullen. 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.

De zogeheten HPT-sessies zijn cruciaal: daarin werken teamleden gezamenlijk thema's uit als vertrouwen, conflicthantering, commitment, werkstijlen en omgaan met feedback. Onze doelstelling voor dit boekjaar was uit

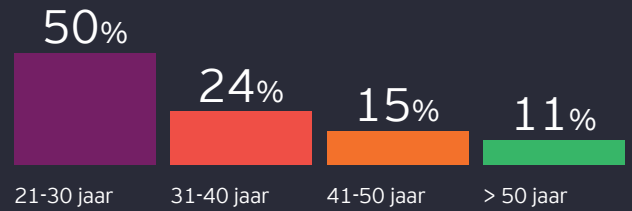
te komen op minimaal 75 HPT-sessies, ruim het dubbele van een jaar eerder (33). We hebben dit ruimschoots gehaald: er hebben al meer dan 100 sessies plaatsgevonden, waarbij ongeveer 1.400 medewerkers waren betrokken. In het volgend boekjaar streven we naar 300 sessies.

People Pulse betrokkenheidsscore



Leeftijdscategorie

2018-2019

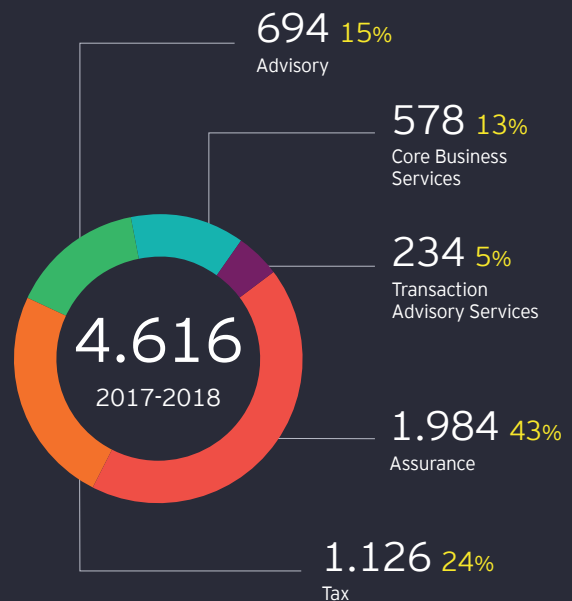
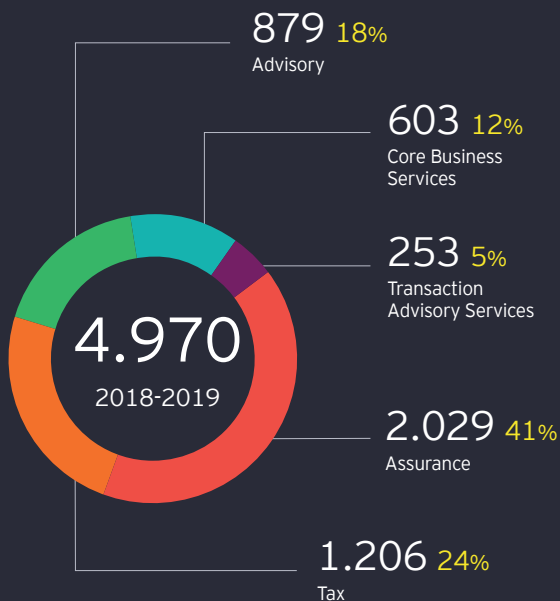


35

Gemiddelde leeftijd

Aantal medewerkers en partners

per service line



Behoud toptalenten

91% 90%

2018-2019

2017-2018

Talent aantrekken en behouden

De krapte op de arbeidsmarkt is nog steeds een uitdaging. Er is vooral een tekort aan IT-deskundigen en ook in de accountancy heerst er schaarste. Toch lukt het EY Nederland nog steeds om de juiste mensen te vinden.

We zien een duidelijke verbreding van de competenties die we nodig hebben voor onze teams. Onze behoefte aan afgestudeerden en professionals in de 'traditionele' vakgebieden, zoals accounting & control, bedrijfs-economie, fiscaal recht en fiscale economie, blijft bestaan. Daarnaast zoeken we nadrukkelijk kandidaten met een STEM-profiel (science, technology, engineering and mathematics). Dit is ingegeven door onder meer de snel oprukkende digitalisering en data analytics. Ook verwelkomen we graag meer flexibel personeel.

De instroom was ook in boekjaar 2018/2019 voldoende: we hebben 1.309 nieuwe collega's verwelkomd, tegen 1.066 in het voorgaande jaar. In het afgelopen boekjaar hebben 955 medewerkers onze organisatie verlaten (vorig boekjaar 956). Het verloopcijfer is percentueel hetzelfde gebleven: 21%. Dit past in het beeld voor de sector. Aan het eind van het boekjaar had EY Nederland 4.707 medewerkers in dienst, 8% meer dan het jaar ervoor. De gemiddelde leeftijd is 35 jaar, net als in boekjaar 2017/2018.

Global People Survey

Hoe goed EY Nederland het doet volgens de eigen medewerkers kunnen we aflezen aan de resultaten van de Global People Survey. Dat is een tweejaarlijks onderzoek waarin we vragen naar de mening van medewerkers over hun werk en het bedrijf. Van de ruim 3.800 respondenten uit EY Nederland voelt 78% zich betrokken bij EY, een stijging van 1% ten opzichte van twee jaar eerder. Als we de score vergelijken met die van vorig jaar (76%), toen we een tussentijdse, kleinere People Pulse Survey afnamen, is de stijging met 2% nog iets groter. We lezen daaraan af dat onze benadering vruchten begint af te werpen. Van de respondenten geeft 82% (+3%) aan dat ze EY aanbevelen als 'great place to work'. Zoals blijkt uit het onderzoek zijn medewerkers zeer positief over de mogelijkheden om zich

te ontwikkelen en ervaren ze veel ruimte om zichzelf te kunnen zijn.

Nieuwe website

We hebben dit boekjaar gewerkt aan uitbreiding van onze recruitmentafdeling en verbetering van onze recruitmentprocessen. Het doel daarvan was om een optimale beleving voor kandidaten te creëren en de gewenste instroom te behalen. In mei 2019 hebben we de nieuwe carrièrewebsite Werken bij EY gelanceerd, gericht op studenten en professionals. We presenteren de organisatie onder meer met testimonials van EY'ers ('Ontmoet ons'). Belangrijke thema's als teamwork, diversiteit & inclusiviteit, coaching en innovatie krijgen veel aandacht. Op de site staan de opties om onze organisatie te leren kennen, zoals meeloopstages, scriptiestages, werkstudentenschappen, traineeships en kennismakingsevenementen. Bezoekers kunnen op de website een profiel aanmaken, eenvoudig vacatures zoeken en direct solliciteren.

Direct contact met studenten

Ook op andere manieren legt EY Nederland contact met potentiële nieuwe medewerkers. We laten studenten met ons kennismaken door bijvoorbeeld 'talent pools', 'business courses', nieuwsbrieven en online rondleidingen met vlogs van EY-collega's. Tijdens de 'in house-dagen' kunnen mogelijke kandidaten de sfeer proeven, 'ruiken' aan onze manier van werken en onze cultuur beter leren kennen. Gezien onze behoefte aan technisch geschoolde mensen nodigen we ook STEM-studenten van de technische universiteiten uit. Behalve op masterstudenten richten we ons steeds meer op bachelorstudenten, en binnen Assurance meer op mbo-profielen. Ook laten we studenten al eerder in hun studietijd kennismaken met EY Nederland.

Terugdringen werkdruk

Ook het behoud van talent heeft prioriteit. Van belang is dat medewerkers zich op hun plek voelen. Een van de kwesties die spelen is de hoge werkdruk onder de accountants. EY Nederland heeft daar afgelopen jaar nadrukkelijk stappen in gezet: het aantal cliënten en het totaal aantal werkuren bij de service line Assurance

hebben we beperkt. We zien dat het aantal overuren al is afgenomen. Deze aanpak zetten we door. In alle service lines komt meer nadruk op flexibel werken: medewerkers kunnen vaker zelf bepalen waar en wanneer ze werken.

In lijn hiermee is er binnen de HPT's meer aandacht voor de 'work-life balance'. In de HPT-sessies delen medewerkers ook kwesties met elkaar die het leven buiten EY raken. De geluiden zijn positief: we merken dat met name jonge medewerkers hierdoor worden gemotiveerd.

Leren en ontwikkelen

EY Nederland hecht eraan dat alle medewerkers, zowel beginnende als ervaren, zich kunnen blijven ontwikkelen. Dat vergroot ook de aantrekkelijkheid van het werken bij EY. Training en opleiding hebben daarom een centrale rol in ons HR-beleid.

454.000

Uren besteed aan opleiding

17,3 miljoen

Euro besteed aan opleiding

We leggen de nadruk op een brede, interessante ontwikkeling binnen de EY-organisatie – als professional, maar ook als persoon. We besteden veel aandacht aan de ontwikkeling van de kennis, vaardigheden en competenties van onze mensen. We streven ernaar dat EY'ers hun hele werkende leven de 'EY Experience' met zich meenemen en uitdragen. We willen graag leiders van de toekomst creëren, binnen en buiten onze onderneming. Dat past bij onze purpose *Building a better working world*.

In grote lijnen bieden we twee soorten opleiding aan: opdoen van vakkennis en ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden. Alle nieuw benoemde senior managers

krijgen in hun eerste jaar een assessment om vast te stellen wat ze willen ontwikkelen in hun huidige rol en wat ze nodig hebben voor hun stap naar de volgende rol. Dit jaar hebben we geïnvesteerd in de ontwikkeling van een persoonlijk leiderschapsprogramma als vervolg op dit assessment. In mei, juni en juli hebben de senior managers ook deelgenomen aan een 'personal leadership journey' van tweeënhalf dag waarin hun persoonlijke purpose centraal stond en er veel aandacht was voor het vergroten van zelfbewustzijn, vitaliteit en presence.

Leiderschapsprogramma

Dit boekjaar heeft EY Nederland extra geïnvesteerd in een leiderschapsprogramma, waaraan inmiddels meer dan 350 partners, associate partners en directors hebben deelgenomen. Dit programma is een van de maatregelen die we hebben getroffen naar aanleiding van het cultuuronderzoek eind 2017. Uitgangspunt is dat onze leiders zich transparant opstellen, openstaan voor kritiek en binnen hun team een cultuur en sfeer kunnen creëren waarbinnen iedereen elkaar feedback kan geven en van elkaar kan leren. Ook hebben we leidinggevenden om input gevraagd over hoe we onze purpose en waarden meer kunnen laten leven en de ambities uit Vision 2020+ in Nederland waar kunnen maken. We gaan door met dit programma voor de huidige en toekomstige leiders binnen onze onderneming.

Leren in de zomer

Net als in eerdere jaren hebben we in de zomermaanden onze Firm Wide Learning Events gehouden. In juli en augustus 2018 hebben ongeveer 1.200 medewerkers deelgenomen aan het programma. Dit gebeurt op vrijwillige basis. Belangrijk onderdeel vormen de vitaliteitstrainingen. De focus ligt in de workshops vooral op 'soft skills': communicatie, presentatie, commerciële vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling. De deelnemers besteden gemiddeld één tot anderhalve dag aan het zomerprogramma.

LEAD: persoonlijke ontwikkeling centraal

In boekjaar 2017/2018 hebben we het Global performancemanagementsysteem LEAD ingevoerd. Dit jaar hebben we het systeem verder geïmplementeerd

in de organisatie. LEAD is niet gebaseerd op traditionele beoordelings- of functioneringsgesprekken, maar op een continue dialoog tussen leidinggevend en medewerkers. Vier keer per jaar bespreken de medewerkers hun plannen, activiteiten en ontwikkelingen. 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.

Diversiteit en inclusiviteit

EY is ervan overtuigd dat een gemengde samenstelling van teams en het management goed is voor cliënten en onze organisatie: het samenbrengen van mensen met verschillende achtergronden en karakteristieken draagt bij aan een betere wereld en aan zakelijk succes.

We werken toe naar meer diversiteit in alle geledingen van ons bedrijf. Bij EY heeft iedereen gelijke kansen, ongeacht bijvoorbeeld geslacht, culturele achtergrond, seksuele geaardheid of een arbeidsbeperking. Dit past bij de waarden die we naleven, waaronder teaming en respect. D&I is verankerd in onze bedrijfs- en HR-processen; leidinggevend en medewerkers leggen hier verantwoording over af.

Gender-gelijkheid

Bij de werving van nieuwe medewerkers is het streven om 50% vrouwen en 50% mannen aan te nemen. De man/vrouw-verdeling is nog niet naar wens: 42% is vrouw.

We organiseren allerlei programma's om vrouwenlijk leiderschap te stimuleren. In Nederland hebben een daarop gericht programma waaraan 24 vrouwen hebben deelgenomen. EMEA organiseert het programma Accelerate@EY waarvoor EY Nederland 66 vrouwelijke high potentials heeft opgegeven. Daarnaast heeft EY een sponsorprogramma voor vrouwelijk talent en talent met een niet-westerse achtergrond – de zogeheten 'career watch'. Leiders binnen EY coachen deze talenten; voornamelijk door op te treden als sponsor en zich in te spannen om hun kansen binnen de organisatie te vergroten.



Samen met studenten

“

Ik weet het uit eigen ervaring: zo'n eerste baan gooit je hele leven om. Alles is spannend, nieuwe collega's, nieuwe omgeving. Ik denk mee met de studenten die bij EY willen werken. Praten, luisteren. Het gaat niet om makkelijk binnenhalen. Ik wil weten waar ze blij van worden, wat bij ze past. Het is een proces dat we samen doorlopen.

Crystle Cairo
recruiter

Dit jaar hebben we de brochure *Becoming a parent at EY* gemaakt, over het combineren van zorgtaken met werken bij EY. Alle regelingen die van toepassing zijn voor (aanstaande) ouders en al dan niet verplichte afspraken rondom de geboorte van een kind staan erin.

Multiculturele initiatieven

Het aandeel medewerkers met een niet-westerse achtergrond binnen ons bedrijf is nog geen afspiegeling van de samenleving. Daarom hebben we verscheidene initiatieven ontwikkeld, waaronder de oprichting van een multicultureel netwerk. De evenementen, zoals een Iftar (maaltijd tijdens de ramadan) en workshops Multicultureel vakmanschap, staan open voor alle medewerkers van EY Nederland en zijn gericht op het creëren van meer onderling begrip en het elkaar ontmoeten. EY Nederland is ook lid van Agora Network, een extern netwerk dat zich inzet voor de bevordering van culturele diversiteit in organisaties.

LHBTI+

Door onze deelname aan Pride Amsterdam hebben we een bewust en uitgesproken signaal afgegeven naar onze eigen medewerkers en naar de maatschappij dat diversiteit en inclusiviteit positief bijdragen aan een beter werkende wereld. In augustus 2019 hebben we meegevaren in de canal parade.

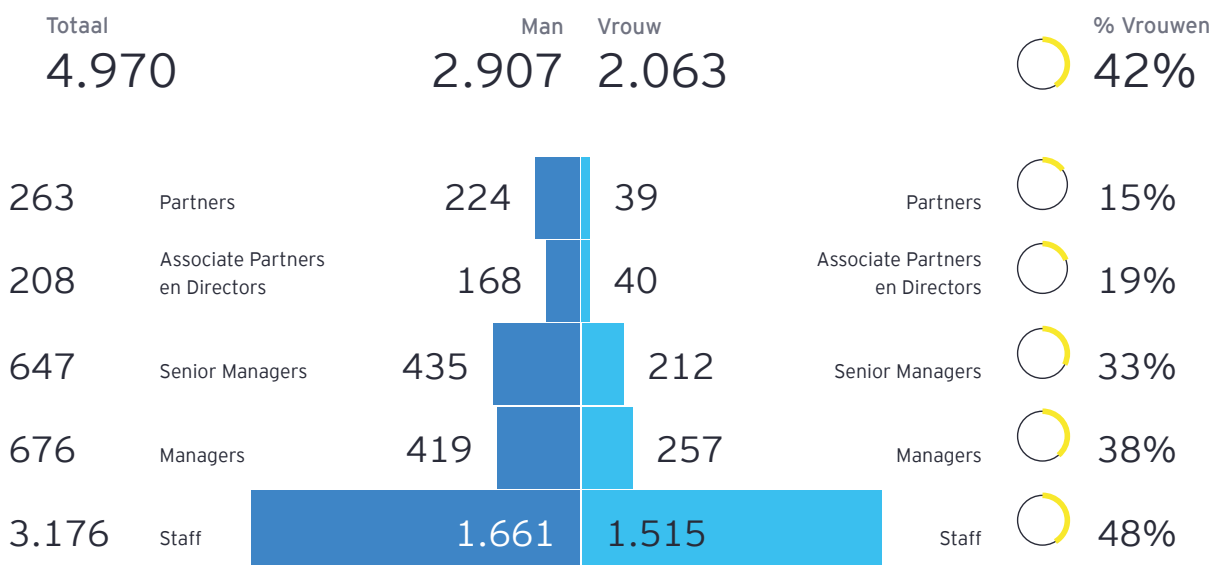
Het gaat goed met Unity NL, een netwerkgemeenschap binnen EY Nederland voor LHBTI+-professionals en hun medestanders. Het netwerk telt momenteel 236 leden en groeit nog steeds. EY Nederland heeft het SDG LGBTI Manifesto ondertekend, dat oproept expliciet de gelijke rechten van LGBTI'ers op te nemen in de Sustainable Development Goals.

Afstand tot arbeidsmarkt

We gaan ons meer inspannen om werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt te bereiken en in dienst te nemen. Een van onze nieuwe initiatieven is de samenwerking met de Stichting HOI, die zich richt op kansen voor mensen met dyslexie. Voor de afdeling recruitment gaan we een workshop over dyslexie organiseren. Uit onderzoek is gebleken dat dyslecten vaak

Aantal medewerkers en partners per positie en geslacht

2018-2019



beschikken over een sterke cognitieve flexibiliteit en goed zijn in het oplossen van complexe problemen. Deze vaardigheden passen goed bij een organisatie als EY. We gaan onze sollicitatieprocedures beter toegankelijk maken voor mensen met dyslexie.

Medezeggenschap

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

De OR heeft in het afgelopen boekjaar zes keer een Overlegvergadering gehad met de werkgever. Daarnaast is overleg gevoerd over specifieke onderwerpen zoals pensioen, arbeidsvoorwaarden in brede zin, de klachtenregeling en de vorming van EY Advisory Netherlands LLP. Behalve met vertegenwoordigers van werkgeverszijde trad de OR ook in contact met leden van de raad van commissarissen en specifieke functionarissen zoals de Privacy Officer, de Country Finance Leader en de bedrijfspsycholoog/vertrouwenspersoon.

Onderwerpen in het afgelopen boekjaar waren onder andere:

- ▶ de uitwerking van de pensioenregeling die op 1 juli 2018 is ingegaan;
- ▶ het leiderschapsprogramma en daaruit voortkomende werkstromen;
- ▶ de nieuwe ontwikkelingen op het gebied van privacy;
- ▶ huisvesting en de beveiliging van grote kantoren;
- ▶ de vorming van EY Advisory Netherlands LLP;
- ▶ instemmingsaanvragen voor geboorteverlof en pre-employment screening;
- ▶ beperkende bedingen in arbeidsvoorwaarden.

Via OR-berichten wordt collega's zo veel mogelijk inzicht gegeven in de onderwerpen die aan de orde zijn. Ook in de informatie die EY Nederland verstuurt, wordt regelmatig de betrokkenheid van de OR bij onderwerpen kenbaar gemaakt.

De OR onderschrijft de noodzaak van het tonen van goed werkgeverschap om voldoende talent aan de organisatie te kunnen binden. Daarbij verdienen onderwerpen als

werkdruk, arbeidsvreugde, werkomstandigheden, personeelsopbouw en beloningsbeleid aandacht. Investerings zijn nodig om een vitale organisatie te blijven.

5. EY in de samenleving

EY zet zich 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.

Corporate responsibility

Om de positieve maatschappelijke impact van onze organisatie te verhogen, hebben we een strategie voor Corporate Responsibility (CR) opgesteld voor de periode 2017-2020. De richtlijnen van deze strategie zijn bepaald op basis van de input van onze stakeholders, benchmarkonderzoeken en best practices uit onze eigen dienstverlening. De strategie richt zich op onze cliënten, onze medewerkers en de maatschappij.

Onze cliënten

Steeds vaker verwachten de stakeholders van bedrijven dat ze zich niet alleen richten op het behalen van winst op de korte termijn, maar ook op het creëren van waarde op de lange termijn. Om hun 'licence to operate' in de toekomst te kunnen behouden, moeten organisaties een toekomstbestendige bedrijfsvoering hebben waarmee ze niet alleen financiële, maar ook sociale en milieuwaarde creëren voor hun stakeholders. Tegelijkertijd dienen ze de negatieve impact van hun bedrijfsvoering en andere activiteiten in hun waardeketen te minimaliseren.

We ondersteunen onze klanten met kennis over verantwoord en duurzaam ondernemerschap. Onze afdeling Climate Change and Sustainability Services (CCaSS) legt zich toe op het geven van assurance op niet-financiële informatie, het uitvoeren van impactmetingen en het adviseren over integrated reporting, impact investing en duurzame bedrijfsstrategieën. In de praktijk zien we dat afdelingen binnen EY Nederland elkaar steeds vaker vinden op het gebied van aan sustainability gerelateerde onderwerpen. Onder andere hebben CCaSS en de Innovation Group (een afdeling binnen Tax) het afgelopen jaar intensief met elkaar samengewerkt bij een fiscale stimuleringsaanvraag voor een duurzaam distributiecentrum volgens de certificering LEED BD+C (LEED staat voor Leadership in Energy and Environmental Design; BD+C staat voor Building, Design and Construction). Ook zijn er twee intensieve MVO/strategietrajecten in het publieke domein gestart met de afdelingen CCaSS en Strategy.

Onze mensen

De persoonlijke ontwikkeling van onze mensen staat centraal bij EY. Daarom vinden we het belangrijk dat zij de kans krijgen maatschappelijk betrokken te zijn. Dit doen ze via het EY Community Investment-programma, dat zich richt op het ondersteunen van toekomstige generaties en op de schaalvergroting van impactondernemingen. Door hun vaardigheden, kennis en expertise te delen met scholieren, stichtingen en impactondernemers dragen ze onze purpose *Building a better working world* uit.

In boekjaar 2018/2019 hebben wij 10.548 uur besteed aan maatschappelijke projecten en deden 579 medewerkers mee aan het EY Community Investment-programma. We streven ernaar dat EY-medewerkers vanaf 2020 gemiddeld één dag per jaar bijdragen aan maatschappelijke projecten.

10.548

Community investment aantal uren

579

Aantal betrokken medewerkers

11,6%

Van het totaal aantal medewerkers

Ondersteunen van toekomstige generaties

Door wereldwijde trends, zoals robotisering en kunstmatige intelligentie, is het mogelijk dat bepaalde kennisgebieden waarin jongeren nu worden opgeleid in de nabije toekomst misschien niet meer relevant zijn. Daarnaast is het voor sommige jongeren, vanwege hun sociale omstandigheden, lastiger om hun potentieel volledig te benutten. Daarom willen we jongeren helpen

zich voor te bereiden op hun toekomst door hen vaardigheden aan te leren waarmee hun zelfvertrouwen, flexibiliteit en weerbaarheid groeien.

Om dit te bereiken, werken we samen met The Next School. Deze organisatie brengt professionals uit het bedrijfsleven en leerkrachten samen om lesprogramma's te ontwikkelen waarbij het nut van bepaalde schoolvakken in de 'echte wereld' wordt aangetoond. Dit jaar hebben enkele medewerkers deelgenomen aan dit traject; ze hebben voor de klas gestaan om te vertellen over thema's die ze binnen hun vakgebied tegenkomen.

Daarnaast organiseerden we dit boekjaar voor het eerst de EY Social Impact Days. Leerlingen uit groep 7 kwamen langs op verschillende EY-kantoren om van onze medewerkers te leren hoe je het beste kunt omgaan met geld. Tijdens de sessies in november 2018 en mei 2019 hebben 330 EY-medewerkers aan 750 kinderen lesgegeven.



Schaalvergroting van impactondernemingen

Er zijn steeds meer impactondernemingen in Nederland die zich uitsluitend richten op het creëren van meervoudige waarde voor mens, milieu en maatschappij. Ze 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 de onderneming duurzaam te laten groeien. Bij schaalvergroting lopen de impactondernemingen vaak tegen nog onbekende problemen op. We helpen ze met het vergroten van hun positieve effect op de maatschappij door ze te ondersteunen bij hun strategische, financiële, fiscale, juridische en milieuvraagstukken.

Voor dit thema werken we samen met Stichting Social Impact Factory. Deze organisatie zet zich in voor het versnellen van de transitie naar sociaal ondernemerschap. In het afgelopen jaar hebben we bijgedragen aan hun programma The Next Generation door workshops te geven over hoe je als impactondernemer je bedrijf kunt opschalen. Daarnaast zijn we partner van het groei-programma GrowlImpact, waar impactondernemers de mogelijkheid krijgen om in 90 dagen samen met ervaren mentoren en trainers te werken aan de groei en de impact van hun bedrijf.

In boekjaar 2018/2019 hebben we in totaal 46 impactondernemingen ondersteund die actief zijn in 10 verschillende sectoren.



Samen leren van fouten

“

Je kunt jezelf alleen ontwikkelen als je je kwetsbaar opstelt. Als je gemaakte fouten kunt bespreken met anderen. Dat is niet makkelijk: je moet over je professionele trots heen stappen, je eigen ego opzij zetten. Maar je leert ervan, je hele team leert ervan. Het goed omgaan met fouten is een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Auke de Bos

bestuurslid Ernst & Young Accountants LLP,
hoogleraar bedrijfseconomie

De maatschappij

EY wil waarde creëren voor de samenleving als geheel. Dit doen we onder meer door deel te nemen aan publieke discussies over uiteenlopende thema's. Ook dragen we bij aan de Sustainable Development Goals van de VN.

EY Nederland in het maatschappelijk debat

EY Nederland heeft zich het afgelopen jaar gemengd in diverse discussies in de Nederlandse samenleving. De onderwerpen varieerden van de gevolgen van digitalisering - onder meer cyberveiligheid, de introductie van PSD2 en dataprivacy - tot het Nederlandse vestigingsklimaat. Ook uitte EY Nederland zich over de plannen van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) om de winstbelasting anders vorm te geven.

Rondom Prinsjesdag gaf EY Nederland duiding bij de belastingplannen van de regering. Aanvullend hebben verschillende specialisten hun visie gegeven op de Miljoenennota. Daarnaast publiceerde EY Nederland de *Barometer Nederlandse Gezondheidszorg 2018*. EY Nederland spreekt regelmatig met politici en media over maatschappelijke thema's. Met het programma 'De rol van de accountant bij fraude, corruptie en non-compliance' werpt EY Nederland licht op de rol van de accountant bij onder meer het opsporen van witwassen.

CO₂-uitstoot

Als kennisorganisatie hebben we een beperkte directe impact op het milieu. Onze carbon footprint wordt voornamelijk veroorzaakt door de mobiliteit van medewerkers (woon-werkverkeer en reizen naar vestigingen van cliënten) en het energieverbruik van onze kantoren. We streven ernaar elk jaar de CO₂-uitstoot van onze organisatie te verlagen.

We hebben een aanpassing gedaan in het weergeven van onze CO₂-uitstoot. Vanaf dit boekjaar rapporteren we onze emissies volgens de scopes van het Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol), een internationale standaard voor de accounting en rapportage van broeikasgassen. De drie verschillende scopes laten zien in welk deel van onze waardeketen we impact hebben. Om te kunnen vergelijken, rapporteren we de resultaten van vorig boekjaar ook volgens het GHG Protocol.

Afgelopen jaar is de CO₂-uitstoot van EY Nederland vrijwel onveranderd gebleven, ondanks de groei van de business en de overname van VODW. Dit is met name te verklaren door het inkopen van meer groene stroom en door toenemend treingebruik. Per fte daalde de uitstoot van 4,7 ton naar 4,4 ton.

CO₂-uitstoot

	2018/2019	2017/2018	Δ
Totale uitstoot (tCO₂e)¹	20.738	20.492	1%
Emissies per fte (tCO ₂ e)	4,4	4,7	-6%
Energie-intensiteit (tCO ₂ e/m ²)	50,2	55,4	-9%
Scope 1 GHG Protocol	11.983	12.223	-2%
Gasverbruik verwarming kantoren	794	713	11%
Brandstof leaseauto's	11.189	11.510	-3%
Scope 2 GHG Protocol	2.839	2.931	-3%
Elektriciteitsverbruik kantoren	1.652	2.018	-18%
Elektriciteitsverbruik elektrische leaseauto's	406	182	123%
Stadswarmte	781	731	7%
Scope 3 GHG Protocol	5.914	5.338	11%
Zakenreizen per vliegtuig	4.872	4.465	9%
Afval en papier	556	412	35%
Woon-werkverkeer auto	448	427	5%
Woon-werkverkeer trein	38	34	12%

¹ De berekeningen zijn uitgevoerd volgens de operationele controlemethode van het GHG-protocol. Emissies gerelateerd aan elektriciteitsopwekking zijn berekend op basis van de 'market-based'-methode van het GHG-protocol.

Directe emissies (scope 1)

Ruim de helft van onze uitstoot valt in scope 1. Hiertoe behoren de emissies waarop we zelf invloed hebben, bijvoorbeeld van het gas dat we stoken om onze gebouwen te verwarmen en van de brandstof die onze leaseauto's verbruiken. Ten opzichte van vorig jaar is de uitstoot binnen scope 1 gedaald met 2%, terwijl het aantal medewerkers binnen onze organisatie is gegroeid. Deze daling valt deels te verklaren door de toename van het aantal volledig elektrische auto's in ons wagenpark, de beperking in autokeuze (energielabel A, B of C) en het feit dat medewerkers meer per trein hebben gereisd.

Elektrificeren van het wagenpark

We beschouwen het elektrificeren van ons wagenpark als de meeste effectieve manier om de uitstoot van ons autoreisverkeer te reduceren. Daarnaast hebben we gemerkt dat sinds de bijtelling voor elektrische auto's is gedaald van 22% naar 4%, de vraag naar elektrische leaseauto's binnen onze organisatie is gegroeid. Voorheen hadden we beschikking over ongeveer 400 plug-in hybride auto's in ons wagenpark, maar deze zijn inmiddels

vervangen door 250 volledig elektrisch aangedreven auto's. Om het gebruik van elektrische auto's zo makkelijk mogelijk te maken, hebben we in totaal 170 laadpunten verspreid over alle kantoren. Op aanvraag installeren we laadpalen bij onze medewerkers thuis.

Flexibel werken

Al geruime tijd moedigen we onze mensen via het EY@Work-programma aan flexibel te werken op kantoor, vanuit huis of op andere locaties. We proberen hiermee niet alleen in te spelen op de behoeften van onze medewerkers, maar hen ook anders te laten kijken naar mobiliteit, zowel zakelijk als privé. Minder reizen wordt hiermee doelbewust gestimuleerd. Afgelopen jaar hebben we ingezet op het uitbreiden van de digitalisering van onze kantoren door alle vergaderzalen (tot tien personen) uit te rusten met audiovisuele middelen. Na een testfase van enkele maanden is er besloten het Skype demoroom-concept in te zetten bij enkele vergaderzalen op de vier grotere kantoren. Met deze gerichte initiatieven willen we omstandigheden creëren waarin onze mensen de vrijheid hebben om een werklocatie te kiezen die het beste bij hun

schema past, zonder dat dit afbreuk doet aan de kwaliteit van de meetings.

Indirecte emissies elektriciteits- en warmteverbruik (scope 2)

De emissies in scope 2 zijn verantwoordelijk voor ongeveer 14% van onze totale uitstoot. Deze scope heeft betrekking op de emissies door het verbruik van de elektriciteit en de warmte die we inkopen om onze kantoren te verlichten en te verwarmen en op de ingekochte elektriciteit waarmee we onze elektrische auto's opladen.

Ten opzichte van vorig jaar is het elektriciteitsverbruik van de kantoren gestegen met 9%. De primaire oorzaak hiervan vormen de groei van de business en de overname van VODW. Om het energieverbruik van onze kantoren zo laag mogelijk te houden, zetten we in op energiezuinige maatregelen zoals ledverlichting, bewegingssensoren, energie-audits en efficiënt gebruik van kantoorruimte.

Ondanks het toegenomen elektriciteitsverbruik zijn de daaraan gerelateerde emissies flink gedaald, omdat we meer stroom uit hernieuwbare bronnen hebben ingekocht. Van de ingekochte elektriciteit was 72% groen (tegen 63% vorig jaar). Daarnaast gebruiken we stadswarmte in de kantoren in Amsterdam, Rotterdam en Utrecht. De energie-intensiteit van onze kantoren is met 9% gedaald naar 50,4 ton CO₂e per m². De daling is het gevolg van het feit we dat meer groene stroom hebben ingekocht.

Overige indirecte emissies (scope 3)

Bijna een derde van onze totale uitstoot wordt veroorzaakt door emissies in scope 3. Deze emissies zijn weliswaar een gevolg van onze eigen bedrijfsactiviteiten, maar komen voort uit bronnen waar we zelf geen directe invloed op hebben, zoals de uitstoot van onze vliegreizen, de privéauto's van onze medewerkers, treinverkeer en afvalverwerking. De uitstoot als gevolg van vliegreizen is gestegen met 9%, wat verklaard kan worden door de groei van de business.

Onze bijdrage aan de Sustainable Development Goals

In het boekjaar 2015/2016 brachten we voor het eerst in kaart aan welke Sustainable Development Goals (SDG's) we een concrete bijdrage leveren. Aan de hand van onze materiële thema's en onze impact op de maatschappij hebben we vastgesteld dat zes van de SDG's voor onze organisatie van het meest van belang zijn: SDG 4 (Kwaliteitsonderwijs), 5 (Gendergelijkheid), 8 (Waardig werk en economische groei), 12 (Verantwoorde consumptie en productie), 16 (Vrede, justitie en sterke publieke diensten) en 17 (Partnerschap om doelstellingen te bereiken).

Een overzicht van deze SDG's en onze concrete bijdragen staan met bijbehorende KPI's en resultaten in de brochure 'De bijdrage van EY Nederland aan de Sustainable Development Goals'.

6. Financieel resultaat

Gecombineerde winst-en-verliesrekening (in miljoenen euro's) ¹	2018/2019	Δ	2017/2018
Assurance	339	-0,4%	340
Tax	287	4,9%	273
Advisory	147	16,4%	127
Transaction Advisory Services	75	14,0%	66
Omzet dienstverlening	848	5,2%	806
Core Business Services	29	-6,2%	31
Omzet	877	4,8%	837
Ingekochte diensten	123	2,9%	119
Personeelskosten	395	8,8%	364
Afschrijvingskosten	7	19,9%	6
Overige bedrijfskosten	188	-1,0%	190
Operationele kosten	713	5,1%	679
Bedrijfsresultaat	164	3,5%	158
Financiële baten en lasten	- 3	4,1%	- 3
Resultaat voor belastingen	161	3,6%	155
Belastingen over het resultaat	0	N/A	0
Resultaat boekjaar	161	3,9%	155
Niet-uitkeerbare posten en rente op kapitaal	- 24	2,5%	- 23
Uitkeerbaar resultaat	137	4,2%	132

¹ 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.

Omzet groeit met kleine 5%

De omzet in het boekjaar 2018/19 bedroeg 877 miljoen euro. Dit is een stijging van 4,8% ten opzichte van het vorige boekjaar (837 miljoen euro). De totale-omzetgroei uit dienstverlening door onze vier operationele service lines bedroeg 42 miljoen euro (5,2%). Tax groeide met 14 miljoen euro (4,9%), Advisory met 20 miljoen euro (16,4%) en TAS met 9 miljoen euro (14,0%). De Assurance-omzet is met 1 miljoen euro afgenomen (-0,4%) , door onder andere een afname van de

dienstverlening door buitenlandse EY-lidfirma's.

Daarnaast is de omzet uit dienstverlening door Core Business Services met 2 miljoen euro gedaald.

Kosten komen hoger uit

De totale-omzetstijging ging gepaard met een groei van de operationele kosten met 34 miljoen euro (5,1%) tot 713 miljoen euro (vorige boekjaar 679 miljoen euro). Deze groei werd met name veroorzaakt door de groei van het gemiddelde aantal medewerkers met 7,4% naar 4.436 fte.

De loonkosten stegen met 31 miljoen euro (8,8%). De ingekochte diensten en de afschrijvingskosten zijn gestegen met respectievelijk 4 miljoen euro (2,9%) en 1 miljoen euro (19,9%). De overige operationele kosten zijn met 2 miljoen euro gedaald (-1,0%).

Operationele winstmarge licht lager

Het bedrijfsresultaat (operationele winst) kwam uit op 164 miljoen euro, een stijging van 6 miljoen euro (3,5%) ten opzichte van het vorige boekjaar, terwijl de operationele winstmarge van 18,7% fractioneel lager was dan het vorige boekjaar (18,9%). De financieringslasten ter grootte van 3 miljoen euro zijn licht gestegen (4,1%) resulterend in een winst van 161 miljoen euro (vorig boekjaar 155 miljoen euro).

Van de 159 miljoen euro aan winst wordt 24 miljoen euro (vorig boekjaar 23 miljoen euro) gereserveerd voor met name de afwikkeling van natrekrechten van voormalige partners en partners die toen actief waren, de leegstandsvoorziening, goodwill in verband met acquisities en de rentevergoeding voor het kapitaal. Aldus resteert een bedrag van in totaal 137 miljoen euro (vorig boekjaar 132 miljoen euro) dat beschikbaar is voor uitdeling als partnerinkomen. De uitkering geschiedt aan de B.V.'s van de partners.

Vooruitzichten 2019/2020

We gaan in het boekjaar 2019/2020 door met de digitale transformatie van onze dienstverlening en de investeringen in innovatieve tools en technieken. Binnen Assurance zijn we gestart met het project Audit of the Future, dat is gericht op een toekomstbestendige invulling van het accountantsberoep. Tax vervolgt de reeds ingezette digitale transformatie; hiervoor is de groep Tax Technology and Transformation opgericht, waarin kennis en kunde van op data gebaseerde diensten zijn gebundeld. Ook binnen Advisory en TAS blijft innovatie het speerpunt, met de focus op het ontwikkelen van data-analysetools. In het boekjaar 2019/2020 gaan we daarnaast vooral de samenwerking tussen de diverse afdelingen van de service lines intensiveren.

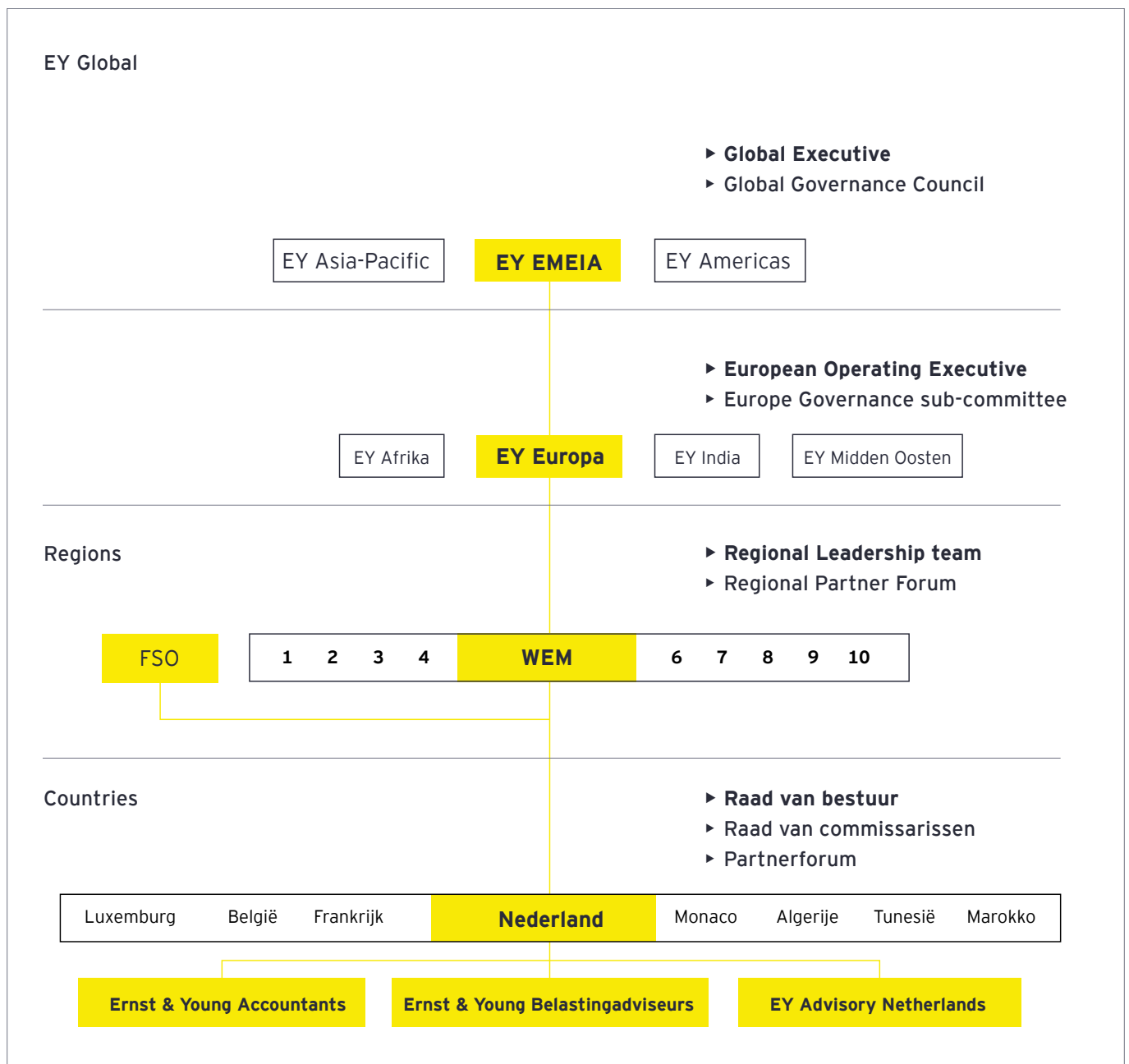
De krapte op de arbeidsmarkt is nog steeds een uitdaging. De nadruk ligt in 2019/2020 op het behoud van talent. EY heeft het afgelopen jaar stappen gezet in het verlagen van de werkdruk. We gaan door met deze aanpak. In alle service lines komt daarnaast meer nadruk op flexibel werken. Ook de kwaliteit van ons werk blijft een van onze belangrijkste aandachtspunten. Het programma Step Change to Quality zal verder worden uitgevoerd.

EY Nederland verwacht voor het boekjaar 2019/2020 een bestendige groei van de activiteiten.

7. Governance

De hoofdlijnen van ons governancemodel zijn samengevat in onderstaande afbeelding.

Voor meer informatie over onze governance, zie Onze onderneming binnen het EY-netwerk.



Raad van commissarissen

EY Nederland

Op het niveau van EY Nederland is een raad van commissarissen (rvc) ingesteld. De rvc richt zich op de interactie tussen EY Accountants en de andere activiteiten van EY in Nederland, waarbij met name wordt gekeken naar de invloed op c.q. gevolgen voor de kwaliteit van de accountantscontroles door EY Accountants, de waarborging van het publieke belang door EY Accountants en de integere en beheerste bedrijfsvoering. De rvc heeft daarbij formele (goedkeurings)bevoegdheden.

Raad van bestuur

De raad van bestuur (rvb) van Ernst & Young Nederland LLP (EYNL) 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. De rvb bestaat uit één vrouw en vier mannen. Leden van de rvb ontvangen een vaste beloning.

In het boekjaar 2018/2019 is de rvb uitgebreid: per 29 mei 2019 is Stephan Lauers, voorzitter van EY Advisory Netherlands LLP, toegetreden tot de raad. De overige vijf leden van de rvb zijn: Coen Boogaart (voorzitter, Country Managing Partner), Jeroen Davidson (vicevoorzitter, voorzitter van Ernst & Young Belastingadviseurs LLP), Rob Lelieveld (voorzitter van Ernst & Young Accountants LLP), Mirjam Sijmons (Transformatie en Talent) en Nico Pul (Quality). De twee laatstgenoemde leden zijn benoemd voor drie jaar (tot 2021), de overigen voor onbepaalde tijd.

Personalia raad van bestuur



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

Voorzitter sinds 1 juli 2016

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



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

Vicevoorzitter en lid sinds 1 juli 2013

Jeroen is 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.

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

Lid sinds 2 mei 2017

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.

**Nico (N.M.) Pul (1964)**

Lid sinds 1 februari 2018

Binnen de rvb bekleedt Nico de functie van Quality Leader met als primaire focus de kwaliteits- en veranderagenda binnen de accountantspraktijk.

**Stephan (S.) Lauers (1965)**

Lid sinds 29 mei 2019

Stephan is voorzitter van EY Advisory Netherlands LLP en is binnen de rvb verantwoordelijk voor Transaction Advisory Services en Advisory.

**Mirjam (M.) Sijmons (1960)**

Lid sinds 1 februari 2018

Binnen de rvb is Mirjam verantwoordelijk voor de aandachtsgebieden talent, transformatie en ondersteunende diensten.

Prestaties en bezoldiging partners

Het wereldwijd geldende performance-managementsysteem LEAD is ook van toepassing op alle partners en bestuurders van de bij EY aangesloten lidfirma's. Het 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 voor kwaliteit en effectief risicomanagement, betrokkenheid van en samenwerking door medewerkers en voortreffelijke dienstverlening. Daarnaast gelden kwantitatieve maatstaven: omzet, gerealiseerde verkopen, projecten in de pijplijn en marge.

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 de 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.

Het Transparantieverslag 2018/2019 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 die ook partner zijn, vindt plaats via hun eigen B.V.'s. Nadere informatie daarover is opgenomen in Note 26.4 van de jaarrekening 2018/2019 van Ernst & Young Nederland LLP.

8. Interne beheersing

Risicomanagement

Risicomanagement is een essentieel onderdeel van onze besturing en beheerste bedrijfsvoering. Het omvat het bepalen van onze risicobereidheid en het inrichten van daarop aansluitende risicomanagementprocedures. Daarmee beogen we onze strategische doelstellingen voor de lange termijn op een adequate en beheerste wijze te behalen. We opereren daarbij in een competitieve, in veel opzichten gereguleerde wereld, die snel aan het veranderen is. Bovendien leven er hoge verwachtingen ten aanzien van onze houding en gedrag.

Hoe succesvol we zijn in het bereiken van onze doelen hangt voor een groot deel af van de mate waarin we risico's tijdig identificeren en in verband kunnen brengen met de kansen en de mogelijkheden die we zien. De verzameling geïdentificeerde risico's levert een helder risicoprofiel voor EY Nederland op. Op basis daarvan kunnen we gefundeerde beslissingen nemen voor de korte en de lange termijn, gericht op een duurzaam bedrijfsmodel.

Onze filosofie is dat risicomanagement moet zijn verankerd in onze dagelijkse praktijk, zodat we de belangrijkste risico's die mogelijk onze strategische, proces- en projectdoelstellingen beïnvloeden, tijdig identificeren, beheersen en monitoren. We hebben hiervoor een robuuste risicomanagementaanpak gebaseerd op het 'three lines of defense'-model.

Three lines of defense

Onze organisatie is ingericht volgens het 'three lines of defense'-model, met als doel een gestructureerde, integere en beheerste bedrijfsvoering te waarborgen binnen de grenzen van onze risicobereidheid.

Eerste lijn

Onder de eerste lijn vallen de afdelingen die de primaire processen die gericht zijn op onze professionals, onze cliënten en onze dienstverlening coördineren en/of uitvoeren. De eerste lijn is verantwoordelijk voor de integere en beheerste bedrijfsvoering van de primaire bedrijfsprocessen, ondersteund door de afdeling Corporate & Business Risk Control.

We hebben dit jaar de effectiviteit van de interne beheersingsmaatregelen verder geëvalueerd om de rvb meer inzicht en zekerheid te verschaffen over de effectieve beheersing van de belangrijkste risico's. Voor Core Business Services is deze evaluatie onderdeel van een periodiek proces onder hun eigen verantwoording; dit wordt verder uitgerold naar de service lines. Onderdeel van deze uitrol is het vastleggen van de belangrijkste processen, risico's en beheersingsmaatregelen. De invoering wordt geleid door Corporate & Business Risk Control. Deze afdeling coördineert en monitort namens de rvb ook de uitvoering van de evaluatie. Zie hiervoor ook het In control statement (zie pagina 68).

Tweede lijn

De afdelingen die de eerste lijn faciliteren, adviseren en monitoren worden aangeduid als tweede lijn. Naast de afdeling Risk Management zijn dit de afdelingen Legal (waaronder de Anti-Money Laundering-office) en Independence, en specifiek voor de service line Assurance zijn dit de Professional Practice Group en de Quality Enablement Group.

De afdeling Risk Management ondersteunt het (senior-)management van EY Nederland bij het nemen van gefundeerde beslissingen op basis van relevante informatie over risico's die mogelijk de strategische, proces- en projectdoelstellingen beïnvloeden, en bij het

beheersen van deze risico's binnen de kaders van onze risicobereidheid.

Derde lijn

Afdelingen die zich niet met managementtaken bezighouden en zich richten op waarneming van het functioneren van de primaire en ondersteunende processen, vormen de derde verdedigingslijn. Bij EY Nederland is dat Internal Audit (IA).

IA verschaft vanuit een onafhankelijke positie aanvullende zekerheid aan de rvb en de rvc over het systeem van risicobeheersing binnen EY Nederland. IA onderzoekt de interne beheersing van de belangrijkste risico's van alle processen die als relevant zijn aangemerkt in relatie tot de strategische doelstellingen. Zoals vastgelegd in de Internal Audit Charter stelt IA hiervoor een jaarplan op dat moet worden goedgekeurd door de rvb. Deze legt het plan vervolgens ter goedkeuring voor aan de rvc.

Voor IA binnen EY Nederland geldt nog de bijzonderheid dat er een specifieke toetsing is op de naleving van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) onder leiding van de Wta Compliance Officer. IA rapporteert alle onderzoeksresultaten aan de rvb, rapporteert de kern van de resultaten periodiek aan het Audit & Risk Committee van de rvc en informeert de externe accountant. De Wta Compliance Officer rapporteert de Wta-onderzoeksresultaten aan de beleidsbepalers van Ernst & Young Accountants LLP.

Raamwerk risicomanagement

Ons risicomanagementraamwerk is in belangrijke mate gebaseerd op de beginselen van het model van het Committee of Sponsoring Organizations (COSO) of the Treadway Commission. Het raamwerk omvat alle elementen waarmee we de belangrijkste risico's identificeren en managen die mogelijk het bereiken van onze strategische, proces- en projectdoelen beïnvloeden of die effect hebben op onze integere en beheerste bedrijfsvoering, en daarmee het vertrouwen kunnen schaden dat onze stakeholders in ons hebben.

In nauwe samenwerking met ons internationale EY-risicomanagementnetwerk werken we continu aan verdere professionalisering van risicomanagement binnen EY Nederland. Daarvoor willen wij onder meer nieuwe inzichten, methoden en technieken benutten.

Risicocultuur

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 partners en 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. 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 voor hoe de maatschappij en alle stakeholders, inclusief onze cliënten, ons ervaren. Integriteit en de wil om continu te leren en te verbeteren vormen de belangrijkste pijlers van onze cultuur. Onze partners en medewerkers willen daarmee diensten zodanig leveren dat die het vertrouwen in de kapitaalmarkten en economieën overal ter wereld helpen versterken.

Risks That Matter: onze aanpak

Jaarlijks wordt samen met de managementteams van de service lines en de rvb een strategische risicoanalyse uitgevoerd. Onderdeel van deze risicoanalyse is een stakeholderanalyse. Daarnaast voert het management voor alle belangrijke processen steeds meer gestructureerde, periodieke risico-self-assessments uit. De belangrijkste risico's die met behulp van deze activiteiten worden geïdentificeerd, komen in het risicoprofiel. Deze risico's worden vervolgens gewogen en geprioriteerd. De risico's die de realisatie van onze strategische doelstellingen en de uitoefening van onze integere en beheerste bedrijfsvoering het meest beïnvloeden, worden als zodanig vastgesteld door de rvb en bestempeld als onze Risks That Matter.

Onze ambitie	Risks That Matter	Relevante beheersingsmaatregelen
Beste in de markt	Innovatie Partnership Cohesion Samenwerkingsverbanden	Innovatieprogramma, Innovatie Board Leiderschapsprogramma, Uitbreiding RvB met bestuurslid Advisory Acquisitie werkprogramma, Global strategic relationship policy
Het sterkste merk	Externe concurrentie Kwaliteit (Assurance) Dienstverlening Maatschappelijke Verwachtingen Channel & Account strategy	Werving en opleiding/ coaching, Innovatie Stakeholderdialoog, Veranderprogramma Step Change to Quality Stakeholderdialoog, Transformatieprogramma Channel shift goedkeuringsframework, Channel shift strategieën
De beste werkgever	Talent - Recruitment & Retention Operating Model Regeldruk	Transformatieprogramma visie 2020+: de beste werkgever Programma In Control Policies, Trainingen
Duurzame resultaten	Kwaliteitsgerichte en gezonde (risico) cultuur Informatiebeveiliging (o.a. cybercrime & datalekken) Geo-Politiek Economische omstandigheden Ondersteuning professionals	Step Change to Quality, Cultuur transitie manager Policies, GDPR Framework Scenarioanalyses Macro-economische scenarioanalyse EY Netwerk Workplace of the Future, Wavespace

Voor informatie over compliance, zie ons
Transparantieverlag 2018/2019.

Onafhankelijkheid

Onafhankelijkheid is een belangrijke categorie in onze gedragscode. Overtreding van externe of interne onafhankelijkheidsregels kan leiden tot belangenconflicten en tot reputatieschade. Daarom beoordelen we voortdurend of onze diensten 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. Daarnaast nemen al onze professionals en partners ook de regels voor persoonlijke onafhankelijkheid in acht.

[Klik hier voor de gedragscode.](#)

Doorgevoerde verbetermaatregelen

De Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), 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) waaraan we ook andere diensten leveren. In Nederland geldt een strenger regime in vergelijking met de andere EU-landen. In dit boekjaar zijn er op dit vlak binnen EY Nederland twee overtredingen geconstateerd. Hoewel deze relatief beperkt zijn in omvang en impact, zijn beide gemeld aan de AFM. De oorzaak van deze overtredingen ligt bij het niet juist volgen van de interne procedures door de betrokken opdrachtteams. Om dit in de toekomst te voorkomen, zijn maatregelen genomen.

Elk jaar checken we met onze Personal Independence Compliance Testing (PICT) of partners en associate partners voldoen aan de regels voor persoonlijke onafhankelijkheid. Dit boekjaar zijn 57 partners en associate partners hierop getest. Er zijn geen overtredingen van de onafhankelijkheidsregelgeving geconstateerd. Het percentage administratieve overtredingen, zoals het te laat verwerken van de aankoop van beleggingen, is gedaald. Dit is mede het gevolg van het door ons ontwikkelde herstelplan, dat onder andere is gericht op meer training en meer preventieve controles. We blijven ons ervoor inzetten dit aantal te verminderen.

Klantacceptatie

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

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

Kwaliteitsmanagement

Efficiëntie van processen

Kwaliteitsmanagement is een essentieel onderdeel van ons werk. We nemen veel maatregelen om kwaliteit vooraf te borgen en om kwaliteit te monitoren. We selecteren goede professionals, geven een gedegen opleiding en bewaken de kwaliteit van onze dienstverlening door middel van onderzoeken.

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

Het kwaliteitsmanagementsysteem dat van toepassing is op de assurancepraktijk lichten we meer in detail toe in het Transparantieverslag 2018/2019 van Ernst & Young Accountants LLP.

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

In control statement

De raad van bestuur van Ernst & Young Nederland LLP is eindverantwoordelijk voor de opzet en werking van effectieve systemen voor risicomanagement en interne beheersing. Deze systemen hebben 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 heeft deze systemen voor risicomanagement en interne beheersing met regelmaat besproken. Verwezen wordt tevens naar de bespreking van risicomanagement op pagina 63 tot 66. In het afgelopen verslagjaar heeft de organisatie verdere voortgang geboekt met de invoering van een op het COSO-model gebaseerd raamwerk voor interne beheersing. Dit heeft eveneens geleid tot een groeiend bewustzijn bij onze medewerkers omtrent kwaliteitsbeheersing en risicomanagement. Teneinde nog beter inzicht te krijgen in de effectiviteit van de interne beheersmaatregelen worden bedrijfsprocessen consistent gedocumenteerd en periodiek geanalyseerd op risico's en de beheersing daarvan. De concern-brede invoering van dit raamwerk zal voortgezet worden in het komende fiscale jaar en we verwachten dat deze verder zal bijdragen aan een continue verbeterproces ten aanzien van de realisatie van onze doelstellingen.

De opzet van de systemen voor risicomanagement en interne beheersing, rekening houdend met hun inherente beperkingen, is zodanig dat zij 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 garanderen 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 geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. Zij 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 vermeld 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

23 september 2019

Verslag van de raad van commissarissen

“

Met investeringen in continue kwaliteitsverbetering creëren we intern draagvlak en begrip



Tanja Nagel

Patrick Rottiers

Pauline van der Meer Mohr

Monique Maarsen

Steven van Eijck

Terugblik op 2018/2019

De raad van commissarissen (rvc) had diverse prioriteiten in dit boekjaar met als voornaamste aandachtspunt het toezicht houden op de inzet van de raad van bestuur (rvb) bij het behouden en verbeteren van de auditkwaliteit van EY in Nederland. We hebben specifieke toezichtthema's vastgesteld om dit proces te faciliteren:

- ▶ We hebben nauwlettend toegezien op de voortgang van het transitieprogramma, dat gericht is op het structureel verbeteren van de kwaliteit, en hebben de rvb gestimuleerd om te zorgen voor voldoende, aantoonbare en vlotte voortgang van Step Change to Quality.
- ▶ We hebben toegezien op de inspanningen van de rvb om een goede balans te vinden tussen prioriteiten voor de korte termijn en een focus voor de langere termijn op het behalen van duurzame resultaten.
- ▶ We hebben de inzet voor de belangrijke continue dialoog met de stakeholders van EY Nederland opnieuw bevestigd.
- ▶ We hebben toezicht gehouden op de belangrijke stappen op het gebied van governance, in het bijzonder rond de verwachtingen van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en het geplande onderzoek dat de AFM in 2019 zal uitvoeren.
- ▶ We hebben toegezien op de inspanning van de rvb om ervoor te zorgen dat de strategie van EY op een samenhangende wijze werd doorvertaald van wereldwijd naar regionaal niveau en vervolgens naar landelijk niveau voor lokale implementatie.
- ▶ We hebben aangestuurd op de benoeming van een zesde rvb-lid en de opvolging van een rvc-lid.

In dit hoofdstuk gaan we nader in op de status van deze activiteiten en beschrijven we hoe we het afgelopen boekjaar onze toezichthoudende taken hebben uitgevoerd.

Voortgang Step Change to Quality

We hebben nauwlettend toegezien op de voortgang van het transitieprogramma dat gericht is op het verbeteren van de kwaliteit van alle organisatorische activiteiten in het algemeen en, vanuit het perspectief van het openbaar

belang en de professionele richtlijnen, van de kwaliteit van de professionele auditactiviteiten in het bijzonder. We hebben de rvb voortdurend gestimuleerd om te zorgen voor voldoende snelle voortgang van Step Change to Quality. Door te investeren in continue verbetering werd intern draagvlak en begrip gecreëerd. Niet alleen binnen alle service lines in Nederland, maar ook in het internationale EY-netwerk.

Step Change to Quality is in april 2017 van start gegaan. Het verscherpt, versnelt en verbreedt de doorlopende inspanningen van EY Nederland om consistent een hoger kwaliteitsniveau te realiseren, onder andere door middel van 'een leven lang leren' en continue verbetering. We volgden aandachtig wat de invloed was van de verdere professionalisering binnen de ondersteunende afdelingen. Een van de belangrijkste uitkomsten was de behoefte aan rationalisering van de auditportefeuille, en de daaruit voortvloeiende werkdrukverlaging in de vorm van een aanzienlijke vermindering van het aantal uren gedurende het boekjaar heeft een positief effect gehad op de kwaliteit van de auditactiviteiten. Additionele investeringen in middelen en mensen hebben geleid tot een verbetering op het gebied van cultuurverandering en van onze open dialoog met belangrijke stakeholders. Veel van onze besprekingen met de rvb inzake auditkwaliteit hadden betrekking op de voortgang en de status van de interne en externe kwaliteitsinspecties en kernprojecten binnen Step Change to Quality. We blijven dit doorlopende transitieproces nauwlettend volgen. Dit proces vereist een kwaliteitsgerichte cultuur en een beheerste aanpak door multidisciplinaire teams die beschikken over voldoende expertise, tijd en voldoende ondersteund worden.

Op zoek naar de balans tussen prioriteiten voor de korte en de langere termijn

We hebben toegezien op de inspanningen van de rvb om een goede balans te vinden tussen prioriteiten voor de korte termijn en een focus op duurzame resultaten op een langere termijn. De rvc is dusdanig samengesteld dat de combinatie van ervaring, professionaliteit, diversiteit met betrekking tot geslacht, leeftijd, persoonlijkheid en

onafhankelijkheid ons in staat stelt om deze rol te vervullen. We volgden de manier waarop de rvb, in overeenstemming met de toepasselijke wet- en regelgeving, zijn toezeggingen nakwam jegens rechtspersonen in Nederland alsmede interne en externe belanghebbenden. Dat er overzicht is over de balans tussen prioriteiten voor de korte termijn en focus op de lange termijn is zichtbaar in de positieve manier waarop Step Change to Quality zowel in Nederland als internationaal is ontvangen door middel van kennisoverdracht en uitwisseling van best practices tussen de werkgebieden van EY. De 'duurzame resultaten' zijn onder meer de mogelijkheid om voldoende inkomsten te genereren die EY Nederland in staat stelt om nu en in de toekomst het beste talent te werven en te behouden, zowel onder partners als medewerkers. Het is onze taak om toezicht te houden op de initiatieven die gericht zijn op het verstevigen van de innovatiegrondslag in de sector waarin EY zich beweegt en de aantrekkingskracht van het auditvakgebied te vergroten en tevens de kwaliteit van de dienstverlening in alle service lines structureel te waarborgen. Het verbeteren van de kwaliteit op de korte en op de lange termijn vormt een belangrijke basis voor het versterken van het vertrouwen van stakeholders.

Bevordering van de dialoog met belanghebbenden

De dialoog met stakeholders werd oorspronkelijk gestimuleerd om overleg met alle belanghebbenden en in het bijzonder met de AFM en het internationale EY-netwerk mogelijk te maken. De effectiviteit van dit middel is intussen bewezen. We hebben gezien dat de dialoog met stakeholders de afgelopen maanden steeds belangrijker werd en we hebben gevolgd hoe de rvb deze gesprekken omarmt en stimuleert. We constateerden ook dat de dialoog met stakeholders in het derde kwartaal van 2019 een hoeksteen is geworden van onze inspanningen om de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA) middels geïntegreerde rapportage op een evenwichtige manier op de hoogte te houden van de laatste ontwikkelingen. In het boekjaar hebben we opnieuw EY's inzet bevestigd om het belang van de continue dialoog met onze belangrijkste stakeholders te verankeren. Een van de redenen daarvoor is dat we zien dat er potentieel ontwrichtende externe ontwikkelingen in het verschiet liggen, waaronder radicale

veranderingen in wet- en regelgeving die nu al de aantrekkelijkheid van het vak beïnvloeden. Samen met de rvb hebben we veel tijd en energie gestoken in uitgebreide gesprekken met stakeholders: met de AFM, politici en cliënten in de accountancysector alsmede een breed samengestelde groep van EY-partners en -medewerkers in Nederland die samenwerken in multidisciplinaire teams. We hebben ons ingespannen om het publiek te interesseren voor en te betrekken bij de dialoog met stakeholders en om potentiële risico's die de reputatie van EY zouden kunnen beschadigen of die gerelateerd zijn aan het algemeen belang, te identificeren, te erkennen en te beheersen.

Governance en de AFM

We hebben een analyse gemaakt van de verwachtingen van de AFM ten aanzien van het geplande onderzoek dat de AFM in 2019 zal uitvoeren. Daaruit blijkt dat Step Change to Quality vele grote en kleine initiatieven heeft voortgebracht en dat dit in november 2018 door de AFM is erkend. We zijn ons ervan bewust dat het veranderprogramma onze niet-aflattende aandacht vereist en wachten met belangstelling en vertrouwen de nieuwe controles af die een extern oordeel geven over de voortgang van EY's lange-termijninspanningen voor kwaliteitsverbetering. De veranderingen op het gebied van de governance van EY Nederland die in het afgelopen boekjaar zijn doorgevoerd, zijn ook van invloed geweest op de rvc. We hebben de voortgang van het 'three lines of defense'-ontwerp principe bewaakt. We hebben ook toezicht gehouden op de implementatie van beschermingsmaatregelen door de rvb die nodig zijn om het risico van vertraging in het transitieproces te verminderen.

Wereldwijde uniformiteit, lokale implementatie

We hebben de rvb ertoe aangezet om te zorgen dat de strategie van EY op een samenhangende wijze werd doorvertaald van wereldwijd naar regionaal niveau en van daaruit naar landelijk niveau voor lokale implementatie. We hebben toegezien op de verschuiving van de aandacht van 'voldoende' middelen naar de 'juiste' middelen. We hebben regelmatig contact gehad met de Area Managing Partner en diens Regional Managing Partner om ervoor te

zorgen dat de belangen van en ontwikkelingen in het internationale netwerk en in Nederland goed op elkaar werden afgestemd. We hebben nauwlettend de inspanningen van de rvb gevolgd die erop zijn gericht EY in Nederland het sterkste merk in de sector te maken door de deuren en ramen van de organisatie wijd open te zetten voor boeiende en grensverleggende initiatieven en door schakels in de keten te versterken om een uitzonderlijke dienstverlening aan de cliënten te kunnen bieden. We hebben toegezien op de inspanningen van de rvb om EY in geselecteerde markten de beste te laten zijn en voorkeurswerkgever te worden. Dit is cruciaal om – door middel van een tijdige opvolgingsplanning – de continuïteit van managementontwikkeling te waarborgen. We zijn van mening dat de stappen die zijn genomen tot een sterke verbetering hebben geleid van de slagvaardigheid van de organisatie in het algemeen en van ons eigen interne toezicht in het bijzonder.

Toezicht op de rvb en benoeming van een nieuw lid

We waren nauw betrokken bij de benoeming van een zesde rvb-lid met directe verantwoordelijkheid voor Advisory en Transaction Advisory Services (TAS) in verband met de robuuste groei van deze service lines. Op 2 januari 2019 werd EY Advisory Nederland opgezet met een eigen statutair bestuur. De voorzitter van deze nieuwe juridische entiteit, Stephan Lauers, werd na het benodigde goedkeuringsproces op 29 mei 2019 benoemd tot lid van de rvb van EY Nederland. We zijn ervan overtuigd dat de versterking van de positie van de rvb deze beter in staat stelt om kwaliteit te bieden, risico's te verlagen en te zorgen dat wet- en regelgeving wordt nageleefd op een niveau dat de service lines overstijgt en EY Nederland als geheel omvat.

In nauwe samenwerking met de rvb hebben we de afronding van de acquisitie van VODW en de daaropvolgende verankering in de organisatie gevolgd. Dit was een strategische aankoop om de data- en digitale processen verder te versterken. In gezamenlijke business-updates met de rvb gingen we in op een breed scala aan service line-gerelateerde thema's: kwaliteit – in het bijzonder bij Assurance – het algemeen belang, talent, cultuur, governance, markten en operationele activiteiten.

Gedurende de laatste vier 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. Hiervoor hebben we onze prioriteiten aangescherpt en vertaald naar duidelijke prestatie-indicatoren op basis waarvan de rvb wordt beoordeeld. We hebben de samenstelling en de bezoldiging van de rvb en het management team van de service line Assurance besproken. We hebben toezicht gehouden op de structuur aan de top van de organisatie en de bijdrage van externe experts aan de doorvoering van de gewenste veranderingen op het gebied van cultuur en gedrag.

Nieuw lid en commissie van de rvc

We waren verheugd met de benoeming van een extra rvc-lid ter aanvulling van de reeds aanwezige expertise. Na de verplichte geschiktheidstoets werd Patrick Rottiers, Country Managing Partner van EY België, op 12 november 2018 tot lid van de rvc benoemd. Hij volgde Jean-Yves Jégourel op, die aan het einde van zijn termijn was afgetreden. Rottiers' expertise en ervaring op het gebied van accounting, professional services, interne risicobeheersing, corporate governance, strategie, toezicht op naleving van wet- en regelgeving en besluitvormingsprocessen rond kwaliteitsbeleid sluiten naadloos aan op de vaardigheden van de overige rvc-leden. Tevens hebben we de interne toezichtstructuur versterkt door op 13 december 2018 een aanvullende rvc-commissie in het leven te roepen. De Talent & Remuneration Committee (TRC) werkt nu naast de Public Interest Committee, de Quality & Governance Committee en de Audit & Risk Committee. Zelfevaluatie, profiel en samenstelling en trainingsbehoefte waren terugkerende thema's op de agenda.

Vergaderingen en beoordelingen

Vergaderingen

In het verslagjaar vonden er vijf reguliere vergaderingen van de rvc plaats en drie aanvullende vergaderingen, waar onder een 'deep-dive'-sessie met het management team van de service line Assurance. Het merendeel van deze vergaderingen werd bijgewoond door alle commissarissen. Geen van de commissarissen was frequent afwezig. In aanvulling op de vergaderingen van de rvc zijn er besprekingen geweest met de externe accountant over de controleaanpak en de 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 hebben we deelgenomen aan een scala aan interne en externe bijeenkomsten, waaronder partnerbijeenkomsten, rvc-rondetafelgesprekken en periodieke bijeenkomsten van de Young Professional Board.

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 een zelfanalyse uitgevoerd. Terugkerende gespreksonderwerpen waren onder meer het profiel en de samenstelling van de rvc en de feedback uit het eerdergenoemde AFM-rapport.

Met de leden van de rvb zijn individuele beoordelingsgesprekken gevoerd. Zowel niet-omzetgerelateerde criteria op het gebied van kwaliteit (50% van de totaalscore) als talent en operationele zaken (samen ook 50%) vormden de basis voor deze gesprekken.

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. 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 doelgroep en de door de NCGC bepaalde doelgroep in verband met specifieke juridische en organisatie-aspecten en, in de toekomst, op grond van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) en het Besluit toezicht accountantsorganisaties (Bta).

Er staat een herziening van het Reglement in de planning, met name in verband met deze regelgevende en juridische veranderingen; deze herziening houdt rekening met deze aanpassingen en de nieuw gevormde commissies. Gedurende het boekjaar zijn er echter geen wijzigingen aangebracht in het Reglement.

Samenstelling raad van commissarissen en commissies

Samenstelling

Per 30 juni 2019 bestaat de rvc uit vier onafhankelijke leden en een niet-onafhankelijke lid. Patrick Rottiers is benoemd als niet-onafhankelijke lid op 12 november 2018. Twee leden van de rvc die waren benoemd in 2015,

Pauline van der Meer Mohr (voorzitter) en Monique Maarsen, werden gedurende het boekjaar herbenoemd voor een periode van vier jaar.

Op 30 juni 2019 bestond de rvc uit de volgende leden:

	Datum benoeming	Termijn	Einde huidige termijn	Public Interest Committee	Quality & Governance Committee	Audit & Risk Committee	Talent & Remuneration Committee
Pauline van der Meer Mohr, voorzitter	1-7-2015	2	30-6-2023	Lid	Voorzitter	-	Lid
Steven van Eijck, vicevoorzitter	1-7-2015*	2	31-1-2021	Voorzitter	-	Lid	Lid
Monique Maarsen	1-7-2015	2	30-6-2023	Lid	-	Voorzitter	Lid
Tanja Nagel	1-9-2017	1	31-8-2021	-	Lid	Lid	Voorzitter
Patrick Rottiers	12-11-2018	1**	11-11-2022	-	Lid	-	Lid

*Steven van Eijck was tussen 1 februari 2013 en 1 juli 2015 tevens lid van de Public Interest Committee van EYA.

**Nu deze vacature is ingevuld, is de samenstelling van de rvc 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 algemeen belang en bij het intensiveren en het uitvoeren van de dialoog met stakeholders. Deze commissie kwam in het verslagjaar vier keer bijeen, waarbij de stakeholderdialoog iedere keer op de agenda stond. De commissieleden bespraken de materialiteitsanalyse en het plan voor stakeholderdialoog in 2019 alsmede de kalender voor communicatie en evenementen. Tevens werd de public interest-werkgroep uitgenodigd om te rapporteren over de status en voortgang en daarmee de commissie te informeren over de wijze waarop EY Nederland heeft gewerkt aan het realiseren van verbeteringen.

Quality & Governance Committee

De Quality & Governance Committee houdt toezicht op en verstrekt advies over de kwaliteit van controles en ziet tevens toe op het in acht nemen van de door EY Nederland toegepaste corporate governance-structuur. Deze commissie heeft in het verslagjaar drie keer vergaderd, waarbij onder meer de status en de voortgang van Step Change to Quality en het verslag van de Compliance Officer werden besproken.

Audit & Risk Committee

De Audit & Risk Committee ondersteunt de rvc bij het houden van toezicht op interne en externe rapportage, het opstellen van begrotingen, belastingzaken, belangrijke investeringen, 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 die van toepassing zijn op de verstrekking van financiële en niet-financiële informatie door EY Nederland. De Audit & Risk Committee heeft in het verslagjaar zeven keer vergaderd, waarbij de belangrijkste risico's zijn besproken alsmede de financiële prestaties ten opzichte van de begroting. Andere agendapunten waren risicobeheermaatregelen, de

status van de interne controlefunctie, KPI's op het gebied van risico-gerelateerde rapportage en niet-financiële KPI's, alsmede de voortgang ten aanzien van de 'three lines of defense'-ontwerpprincipes. De commissie sprak ook met de externe accountant over de controleverklaringen.

Talent & Remuneration Committee

De Talent & Remuneration Committee, opgericht op 13 december 2018, heeft in het verslagjaar drie keer vergaderd over gespreksonderwerpen passend bij de als eerste vastgestelde reikwijdte, samenstelling en omvang van de commissie. Het wordt in toenemende mate duidelijk dat de aantrekkelijkheid van het accountantsvak in z'n algemeenheid onder druk staat, en deze nieuwe commissie van de rvc heeft als kerntaak het toezien op de ontwikkeling en implementatie van het Talent Plan. Andere prioriteiten zijn het monitoren van het programma rondom cultuur en leiderschap, het afstemmen van bevordering en honorering op kwaliteit en het toetsen van de toonzetting aan de top van de organisatie.

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 voor onafhankelijkheid. Er moet zowel in wezen als in schijn onafhankelijkheid bestaan. De Independence Officer van EY Nederland ziet toe op de persoonlijke en de financiële onafhankelijkheid van de rvc-leden. Zoals hiervoor toegelicht kwalificeren alle leden van de rvc als onafhankelijk in overeenstemming met de 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

Met inachtneming van de alsmaar veranderende wereld waarin de rvc waarneemt, toeziet op en controleert hoe de rvc de onderneming bestuurt, zijn de funderingen gelegd voor een nieuw en uitgebreid trainingsprogramma gericht op de tweeledige prioriteiten, te weten de kwaliteit van auditactiviteiten van EY Nederland en het werven en behouden van de professionals die een sleutelrol vervullen bij het implementeren van deze overkoepelende doelstelling. In overeenstemming met het voor 2018/2019 opgestelde trainingsprogramma heeft een 'deep-dive'-sessie met Assurance plaatsgevonden. Leden van de rvc hebben ook deelgenomen aan rondetafelsessies.

Voor Patrick Rottiers was een op zijn achtergrond en ervaring afgestemd introductieprogramma ontwikkeld zodat hij kennis kon maken met zijn nieuwe rol binnen de rvc. 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 bestuursverslag en de jaarrekening van EY in Nederland over het boekjaar 2018/2019 zijn opgesteld door de rvb. De jaarrekening is gecontroleerd door de externe accountant BDO LLP. Zie de controleverklaring. De rvc heeft de controlebevindingen besproken met de externe accountant in het bijzijn van de rvb. De rvc heeft de jaarrekening op 23 september 2019 goedgekeurd.

Transparantieverlag

De beleidsbepalers van Ernst & Young Accountants LLP hebben de inhoud van het Transparantieverlag 2018/2019, dat in oktober 2019 wordt gepubliceerd, met ons besproken. We vinden dat het verslag dat in ontwikkeling is en de toonzetting daarvan overeenkomen met onze indruk van het afgelopen boekjaar en een goede weergave zijn van de wijze waarop EY Nederland zowel Step Change to Quality als een breed scala aan 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, Nico Pul en Stephan Lauers, 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 algemeen belang.

We zijn ons bewust van het feit dat accountants een belangrijke maatschappelijke rol spelen en dat toezicht op de kwaliteit van de jaarrekening van ondernemingen en organisaties cruciaal is. We zijn ons tevens bewust van de toenemende verwachtingen van stakeholders en werken samen met de rvb om de kloof die aan het ontstaan is te dichten. Het vertrouwen van de maatschappij en de externe toezichthouder in onze controleverklaringen is immers een afspiegeling van de kwaliteit van het werk van EY. De cliënten van EY Nederland bevestigen dat de informatie en analyses die we leveren waarde toevoegen aan hun bedrijf. EY's eigen mensen, samenwerkend in multidisciplinaire teams, zijn trots op hun werk, omdat het effectief en in overeenstemming met EY's normen is uitgevoerd.

We zijn van mening dat EY Nederland op de goede weg is, dat de rvb een volgende stap in het traject heeft gezet en dat we samen voortgang boeken in het behalen van resultaten die overeenstemmen met de verwachtingen. De vooruitzichten zijn positief en we zien het tastbare bewijs dat EY Nederland in staat is om de uitdagingen tegemoet te treden en te overwinnen. We houden toezicht op een flexibele onderneming die beschikt over aanpassingsvermogen en inspeelt op huidige en toekomstige uitdagingen. Step Change to Quality werpt vruchten af. We hebben getalenteerde, hardwerkende professionals in huis en via de recent opgerichte Talent & Remuneration Committee, waarin we alle vijf een actieve rol bekleden, zullen we waken over de manier waarop hun belangen worden behartigd. We verwelkomen Patrick Rottiers bij onze rvc en Stephan Lauers bij de rvb. We vinden dat de inhoud en de toonzetting van dit jaarverslag overeenkomen met ons algemene beeld van EY Nederland in het verslagjaar. We willen de leden van de rvb, de partners en de medewerkers van EY Nederland bedanken voor hun toewijding en inzet voor al EY's stakeholders.

Rotterdam, 23 september 2019

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

Profielen leden van de raad van commissarissen



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

Voorzitter sinds 1 juli 2015

Pauline is vicevoorzitter van de rvc van DSM en onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder van HSBC Holdings plc en Mylan N.V. Zij is tevens voorzitter van de Nederlandse Monitoring Commissie Corporate Governance Code, lid van de Commissie Kapitaalmarkt van de AFM en senior extern adviseur van De Nederlandse Bank. Daarnaast is zij voorzitter van de Raad van Toezicht van het Nederlands Dans Theater. Pauline studeerde rechten aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en heeft tevens een mastertitel in Dispute Resolution van de Universiteit van Amsterdam.

Voormalige posities en activiteiten

- ▶ Lid van de rvc van ASML
- ▶ Lid 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, Nederlands)

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 vicevoorzitter van de Maatschappelijke Alliantie Nederland en voorzitter van de RAI Vereniging die de belangen van de Nederlandse mobiliteitssector behartigt. Hij is tevens kroonlid van de SER, bestuurslid van VNO-NCW en lid van enkele niet-commerciële stichtingen. 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 bij 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, Nederlands)**

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 rvc van de Schiphol Area Development Company, voorzitter van de rvc van de Stichting KiKa en bekleedt een aantal adviesfuncties. Monique heeft Business Administration and Management gestudeerd aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Voormalige posities en activiteiten

- ▶ Lid van de rvc bij A.T. Osborne
- ▶ Lid van de rvc bij Ronald McDonald
- ▶ Lid van de rvc bij Tom Voute Fonds
- ▶ Commercieel directeur bij Maarsen Groep
- ▶ Investment Broker bij DTZ Zadelhoff in Londen
- ▶ International Consultant bij Nestlé in Zwitserland

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

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 lid van de rvc's van KAS Bank N.V., PNO Consultants N.V., de Stichting Oncode Institute en de Veerstichting. Zij is tevens lid van de Raad van Advies 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

- ▶ Lid van de rvc van de Stichting Nederlands Scheepvaartmuseum
- ▶ Verschillende leidinggevende posities waaronder Directeur Private Banking Nederland bij Van Lanschot Bankiers
- ▶ Begon haar carrière bij AMRO Bank

**Patrick (P.F.L.) Rottiers (1965, Belgisch)**

Lid sinds 12 november 2018

Patrick begon zijn carrière bij EY in 1988 als accountant en werd in 2000 benoemd tot audit partner. Hij studeerde Economie aan de Universiteit van Brussel. Tijdens zijn loopbaan was hij onder meer Assurance Leader en Risk Management Leader bij EY België voordat hij in zijn huidige rol als Country Managing Partner van EY België werd benoemd. Hij is lid van de Raad van Advies van het Belgisch Olympisch en Intrafederaal Comité (BOIC) en van de Raad van Advies van het Impulscentrum Groeimanagement voor Middelgrote Ondernemingen (iGMO) - Vlerick Business School. Patrick is alumnus van de Vlaamse Economische Hogeschool Brussel en heeft tevens een mastertitel in Far Eastern Business van de Economische Hogeschool Sint-Aloysius.

Financial statements

For the year ended 30 June 2019
Ernst & Young Nederland LLP

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

for the year ended 30 June 2019 | In thousands of euros

	Notes	2018/2019	2017/2018
Revenue			
Rendering of services	6.1	804,074	763,153
Other income	7	28,315	29,047
		832,389	792,200
Operating expenses			
Services provided by foreign EY member firms and third parties	8.1	118,160	114,705
Employee benefits expenses	8.2	376,867	345,410
Amortization and impairment of intangible assets	11	1,200	1,187
Depreciation and impairment of property, plant and equipment	12	6,180	4,966
Other operating expenses	8.3	177,353	180,115
		679,760	646,383
Operating profit		152,629	145,817
Finance income	9.1	291	847
Finance expenses	9.2	-3,850	-4,293
Profit before tax		149,070	142,371
Income tax expense	10	91	25
Profit for the financial year		149,161	142,396
Profit attributable to members of EYNL		149,161	142,396

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

for the year ended 30 June 2019 | In thousands of euros

	Notes	2018/2019	2017/2018
Profit for the financial year		149,161	142,396
Other comprehensive income that may be reclassified to profit or loss in subsequent periods:			
Net gain and (loss) on cash flow hedges		-	3,954
Other comprehensive income that will not be reclassified to profit or loss in subsequent periods:			
Actuarial gains and (losses) on defined benefit plans	21.2	204	142
Other comprehensive income for the year, net of tax		204	4,096
Total comprehensive income for the year, net of tax		149,365	146,492
Total comprehensive income for the year attributable to members of EYNL		149,365	146,492

Consolidated statement of financial position of Ernst & Young Nederland LLP

as at 30 June 2019 | In thousands of euros

	Notes	30 June 2019	30 June 2018
Assets			
Non-current assets			
Intangible assets	11	26,595	21,724
Property, plant and equipment	12	28,231	26,175
Other non-current financial assets	13	7,709	6,703
		62,535	54,602
Current assets			
Trade and other receivables	14	310,438	276,075
Prepayments	15	68,218	66,862
Other current financial assets	13	20	142
Cash and cash equivalents	16	52,247	62,395
		430,923	405,474
Total assets		493,458	460,076
Equity and liabilities			
Current liabilities			
Trade and other payables	17	216,316	206,723
Interest-bearing loans and borrowings	18	9,226	13,794
Provisions	20	3,298	2,601
Employee benefits	21	28,529	24,469
Income tax payable		1,032	504
		258,401	248,091
Non-current liabilities			
Interest-bearing loans and borrowings	18	55,111	54,113
Other non-current financial liabilities	19	8,051	8,217
Provisions	20	6,116	9,488
Employee benefits	21	22,460	20,429
		91,738	92,247
Total liabilities		350,139	340,338
Equity			
Members' capital	22	84,407	82,408
Reserves	23	58,912	37,330
Total equity		143,319	119,738
Total equity and liabilities		493,458	460,076

These financial statements were signed on 23 September 2019
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 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
Effect of adoption of new accounting Standards (Note 2.3)	-	-	2,096	2,096	2,096
At 1 July 2018 (restated)	82,408	127,755	-88,329	39,426	121,834
Profit for the financial year	-	131,673	17,488	149,161	149,161
Other comprehensive income	-	204	-	204	204
Total comprehensive income	-	131,877	17,488	149,365	149,365
Profit distribution 2017/2018	-	-127,755	-2,124	-129,879	-129,879
Contribution of capital from members	9,065	-	-	-	9,065
Repayment on retirement	-7,066	-	-	-	-7,066
At 30 June 2019	84,407	131,877	-72,965	58,912	143,319

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 2019 | In thousands of euros

	Notes	2018/2019	2017/2018
Operating activities			
Profit for the financial year		149,161	142,396
Adjustment for:			
Amortization and impairment of intangible assets	11	700	1,187
Depreciation and impairment of property, plant and equipment	12	6,180	4,966
Finance income and expenses	9	3,559	3,364
Increase in employee benefits provision	21	4,265	1,247
(Decrease) in provisions	20	-2,019	-2,938
		161,846	150,222
Working capital adjustments:			
(Increase) in trade and other receivables and prepayments		-31,776	-5,113
Increase in trade and other payables		2,273	18,854
Income tax paid		528	-52
Net cash flow from operating activities		132,871	163,911
Investing activities			
Purchase of intangible assets	11	-	-1,600
Purchase of property, plant and equipment	12	-8,106	-2,346
Disposals of property, plant and equipment	12	93	161
Additions to other non-current financial assets/loans		-1,006	-20
Repayment/disposals of other non-current financial assets/loans		122	19
Acquisition of a subsidiary, net of cash acquired	5	-4,224	-
Interest received		291	847
Net cash flow used in investing activities		-12,830	-2,939
Financing activities			
Payment to/from members (current account)		3,734	-7,318
Prepayments to current members	15	-61,229	-59,606
Payment of profit distribution 2017/2018 (2016/2017)		-68,649	-63,327
Contributions of capital from members	22	9,065	3,780
Repayment of capital contributions on retirement	22	-7,066	-5,670
Payment of finance lease liabilities	18	-1,279	-746
Proceeds from interest-bearing loans and borrowings	18	11,858	9,547
Repayment of interest bearing loans and borrowings	18	-14,665	-7,811
Repayment of other financial liabilities	19	-	-762
Interest paid		-1,958	-3,475
Net cash flows used in financing activities		-130,189	-135,388
Net cash flow		-10,148	25,584
Net cash and cash equivalents 1 July	16	62,395	36,811
Net cash flow		-10,148	25,584
Net cash and cash equivalents 30 June	16	52,247	62,395

Overige gegevens

Assurance-rapport onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur van Ernst & Young Nederland LLP

Verklaring over de informatie over het geïntegreerd jaarverslag

Ons oordeel

Wij hebben de informatie over het bijgevoegde, door ons gewaarmerkte, geïntegreerde jaarverslag van Ernst & Young Nederland LLP (hierna: "EY") te Rotterdam voor de periode eindigend op 30 juni 2019 onderzocht. De referenties in het geïntegreerde verslag (naar www.ey.com/nl, externe websites en overige documenten) en de quotes van individuele medewerkers zijn uitgesloten van onze opdracht.

Naar ons oordeel is het geïntegreerde verslag voor de periode eindigend op 30 juni 2019 van Ernst & Young Nederland LLP 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 voor 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 relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Daarnaast 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 deze opdracht gelden de volgende criteria:

- ▶ De 'guiding principles' en 'content elements' van het International Integrated Reporting Council (IIRC);
- ▶ 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, meten of evalueren 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.

Ons onderzoek is uitgevoerd met een hoge mate, maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens ons onderzoek niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Ons onderzoek bestond onder andere uit:

- ▶ het identificeren en inschatten van de risico's dat het geïntegreerde verslag afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van assurance-werkzaamheden en het verkrijgen van assurance-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- ▶ het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor het onderzoek met als doel assurance-werkzaamheden te selecteren die passend zijn in de

omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;

- ▶ 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.

Rotterdam, 23 september 2019

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 2018 tot 30 juni 2019. 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. Dit jaar kiest EY Nederland voor een beknopt verslag over de zeven materiële thema's. Voor verdieping van diverse onderwerpen verwijzen we naar relevante rapportages of verklarende informatie die zijn te vinden op onze corporate website. Via online links kunt u deze informatie direct inzien.

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 niet-financiële informatie rapporteren we volgens de Global Reporting Initiative (GRI) Standards, optie Core. De GRI Content Index is opgenomen op onze jaarverslagomgeving op de corporate website. Voor enkele KPI's hebben we eigen rapportagecriteria 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) en eveneens te vinden en te downloaden op onze jaarverslagomgeving.

Afbakening en reikwijdte

EY doet verslag over haar Nederlandse activiteiten. De strategie met de drie pijlers die voortvloeit 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, EY Advisory Netherlands 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., Centre B.V. (dit is momenteel Centre B.V. in liquidatie; uitschrijving uit het handelsregister zal een dezer weken plaatsvinden.), Ernst & Young Participaties Coöperatief U.A., Ernst & Young Participaties B.V., EY-Parthenon B.V., EY Montesquieu Finance B.V., EY Montesquieu Institutional Risk Management B.V. en EY VODW 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.

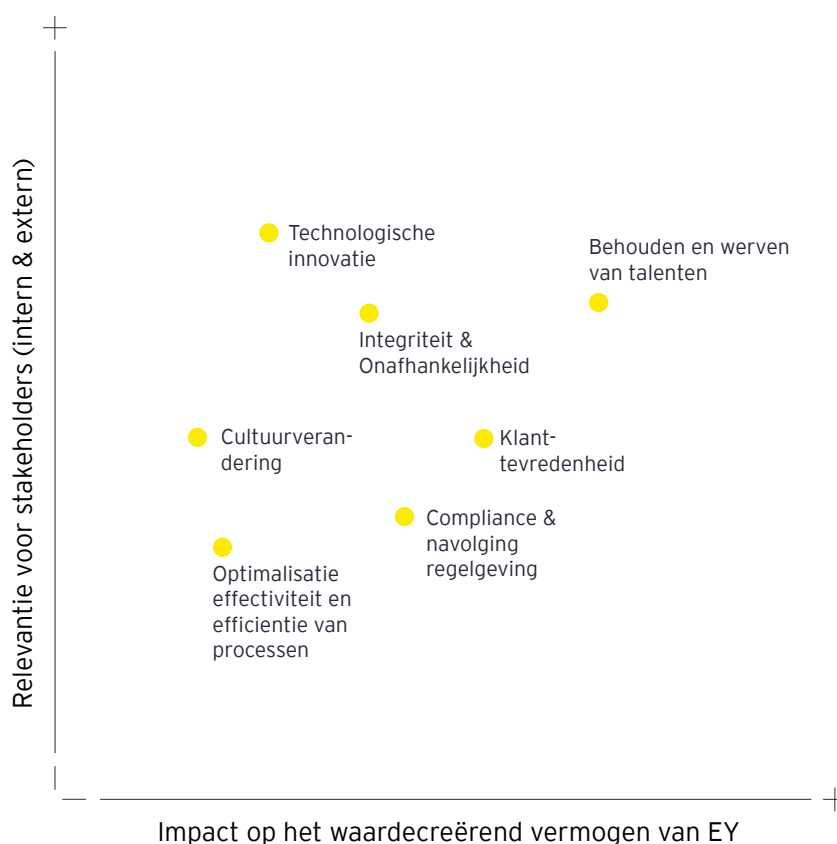
Totstandkoming van het verslag

De rvb is verantwoordelijk voor de inhoud van het jaarverslag. Dit jaarverslag is tot stand gebracht door de afdeling Brand, Marketing & Communicatie. De financiële data en de niet-financiële KPI's in het jaarverslag zijn verzameld door de afdeling Finance. De KPI's meest relevant voor EY Nederland zijn weergegeven in het hoofdstuk EY Nederland in vogelvucht. De vertegenwoordigers uit de service lines en ondersteunende afdelingen zijn als klankbordgroep aangesloten. De secretaris van de rvc (en de rvb) verzorgt het verslag van de rvc. De CFO WEM is verantwoordelijk voor de jaarrekening en de toelichting daarop. De jaarverslagcommissie is verantwoordelijk voor het opstellen en laten goedkeuren van de structuur en de teksten van het bestuursverslag.

Stakeholderdialoog

We hechten groot belang aan de visie van onze interne en externe stakeholders. Hun input is leidend voor het bepalen van onze bedrijfsvoering, (CR) strategie, en jaarverslaggeving. Dit boekjaar hebben we een media- en peeranalyse uitgevoerd om vast te stellen of de materiële thema's die in het boekjaar 2017/2018 zijn geïdentificeerd nog steeds relevant zijn. Voor meer informatie hierover, zie Materialiteit (zie pagina 25).

Materialiteitsmatrix



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 2018/2019 gehanteerde marktsegmentindeling is ook toegepast op de omzet over 2017/2018. Om die reden kan de omzet per marktsegment over 2017/2018 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 (Qualtrix).
Behoud toptalenten in %	▶ In boekjaar 2017/2018 is EY overgestapt op een nieuwe beoordelingssystematiek, waarbij het percentage behoud toptalenten als volgt berekend wordt: behoud aan het eind van het boekjaar van personen met een persoonlijke prestatiescore van 3 (op een schaal van 1 tot 3) over het voorgaande boekjaar. Het percentage behoud toptalenten voor 2018/2019 is gebaseerd op deze nieuwe beoordelingssystematiek. ▶ Het percentage voor 2017/2018 is gebaseerd op de oude beoordelingssystematiek en is als volgt berekend: 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. Hierbij wordt de beoordeling die cliënten geven aan de relatie met EY weergegeven in percentages. De categorieën zijn: verbeterd, verslechterd of gelijk gebleven.

KPI	Meetmethode
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. In verband met de invoering van een nieuwe review methode zijn er dit jaar geen quality reviews uitgevoerd bij de Tax service line.
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 2018/2019 is de onafhankelijkheid van 57 partners en directors getoetst.
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 tCO ₂ per fte	► Totale emissies gemeten in tCO ₂ gedeeld door het gemiddelde totale aantal fte inclusief partners. De conversiefactoren zijn niet gewijzigd ten opzichte van 2017/2018.
Percentage overuren	► Het totaal aantal door middel van urenstaten verantwoorde uren van de medewerkers in scope, als percentage van het totaal aantal contract uren van de medewerkers in de scope.
Uren besteed aan innovatie	► Het totaal aantal in boekjaar 2018/2019 verantwoorde uren op opdrachten gerelateerd aan het EY innovate programma.
Uren en euro's besteed aan opleiding	► De in het boekjaar verantwoorde uren met betrekking tot opleidingen/ trainingen en cursussen en de daaraan gerelateerde uitgaven in euro's.

Externe assurance

We hebben onze onafhankelijke externe accountant, BDO Audit & Assurance B.V., 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.

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 Content Index. Het in control statement viel buiten de assurance-opdracht.

Bij het opstellen van het verslag is gebruik gemaakt van binnen EY aanwezige deskundigheid 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. Het geïntegreerde jaarverslag is door BDO LLP voorzien van een assurance-rapport (zie pagina 89).

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 Ernst & Young Accountants LLP dieper in op governance, kwaliteitsbeleid, onafhankelijkheidsbeleid en bezoldiging. Het Transparantieverlag is in te zien op (in) de jaarverslagomgeving op onze corporate website.

Disclaimer

In dit verslag rapporteren we over inspanningen en realisatie van doelstellingen in 2018/2019. 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 passages spreken over 'meer', 'extra', 'beter'.

2 Stakeholder engagement

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 startups.

Materiële onderwerpen	Definitie	Soort kapitaal	Belangrijkste stakeholders
Behouden en werven van talenten	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	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	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	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	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	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	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 diensten kan worden verleend. De focus op interne procesmatige verbeteringen van de dienstverlening.	Intellectueel, Menselijk, Financieel, Sociaal en relaties, Natuurlijk	Klanten, Startups, Huidige medewerkers

3 External initiatives and 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.

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

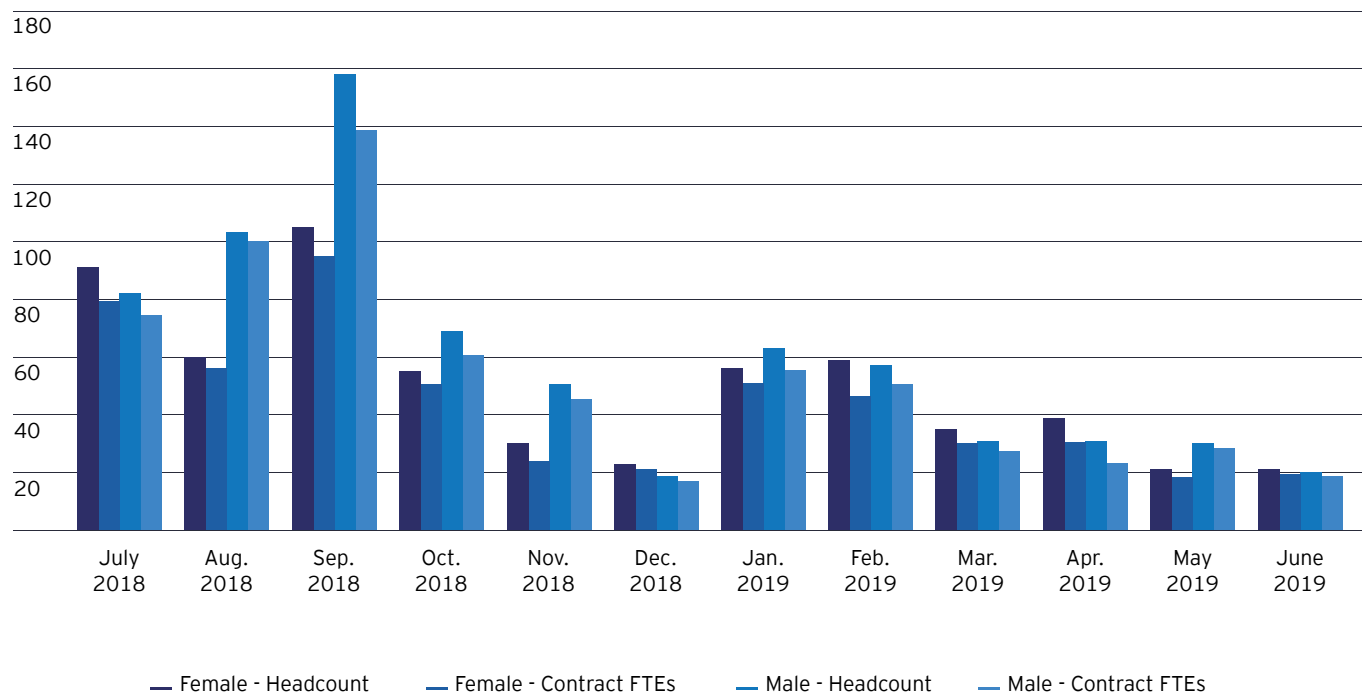
EY wishes to contribute to the realization of the Sustainable Development Goals. Based on our material themes, the impact of our services and the role that we play in society, we have determined which SDGs are the most characteristic for EY Nederland. These are SDG 4 (Quality education), 5 (Gender equality), 8 (Decent work and economic growth), 12 (Responsible consumption and production), 16 (Peace, justice and strong institutions) and 17 (Partnerships for the goals).

4 Personeelsgegevens

Information on employees and other workers end of fiscal year 2018/2019

	Total headcount		Total FTE		Female FTE		Male FTE	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Partners	263	5,3%	261,1	9,1%	38,4	2,0%	222,7	7,8%
Employees	4.707	94,7%	4.491,6	90,9%	1.865,4	98,0%	2.626,2	92,2%
Total	4.970	100,0%	4.752,7	100,0%	1.903,8	100,0%	2.848,9	100,0%
Employment contracts								
Permanent, of which	3.954	79,6%	3.812,0	80,2%	1.484,7	78,0%	2.327,3	81,7%
FT	3.323	66,9%	3.323,0	69,9%	1.097,0	57,6%	2.226,0	78,1%
PT	631	12,7%	489,0	10,3%	387,7	20,4%	101,3	3,6%
Temporary, of which	1.016	20,4%	940,8	19,8%	419,2	22,0%	521,6	18,3%
FT	812	16,3%	812,0	17,1%	342,0	18,0%	470,0	16,5%
PT	204	4,1%	128,8	2,7%	77,2	4,1%	51,6	1,8%
Total	4.970	100,0%	4.752,7	100,0%	1.903,8	100,0%	2.848,9	100,0%
By service line								
Assurance	2.029	40,8%	1.984,5	41,8%	666,5	35,0%	1.318,0	46,3%
Tax	1.206	24,3%	1.113,0	23,4%	508,7	26,7%	604,3	21,2%
Advisory	879	17,7%	857,4	18,0%	302,6	15,9%	554,8	19,5%
TAS	253	5,1%	249,2	5,2%	63,8	3,3%	185,4	6,5%
CBS	603	12,1%	548,7	11,5%	362,4	19,0%	186,3	6,5%
Total	4.970	100,0%	4.752,7	100,0%	1.903,8	99,9%	2.848,9	100,0%
Externals								
Contractors	143	45,5%	123,6	55,7%	47,3	46,6%	76,3	63,4%
Outsourced	171	54,5%	98,3	44,3%	54,3	53,4%	44,0	36,6%
Total	314	100,0%	221,9	100,0%	101,6	100,0%	120,3	100,0%

New hires in fiscal year 2018/2019 by headcount and FTE



New employee hires and employee turnover

	Total headcount 2017/2018		New hires		Turnover		Total headcount 2018/2019		Turnover ¹
	#	%	#	%	#	%	#	%	%
Age group									
< 21	2	0,0%	18	1,4%	11	1,2%	9	0,2%	550,0%
21-30	2.092	45,3%	1.055	80,6%	637	66,7%	2.510	50,5%	30,4%
31-40	1.263	27,4%	152	11,6%	208	21,8%	1.207	24,3%	16,5%
41-50	713	15,4%	67	5,1%	58	6,1%	722	14,5%	8,1%
>51	546	11,8%	17	1,3%	41	4,3%	522	10,5%	7,5%
Total	4.616	100,0%	1.309	100,0%	955	100,0%	4.970	100,0%	20,7%
Gender									
Female	1.863	40,4%	595	45,5%	396	41,5%	2.062	41,5%	21,3%
Male	2.753	59,6%	714	54,5%	559	58,5%	2.908	58,5%	20,3%
Total	4.616	100,0%	1.309	100,0%	955	100,0%	4.970	100,0%	20,7%
Service line									
Assurance	1.984	43,0%	403	30,8%	358	37,5%	2.029	40,8%	18,0%
Tax	1.126	24,4%	407	31,1%	327	34,2%	1.206	24,3%	29,0%
Advisory	694	15,0%	353	27,0%	168	17,6%	879	17,7%	24,2%
TAS	234	5,1%	64	4,9%	45	4,7%	253	5,1%	19,2%
CBS	578	12,5%	82	6,3%	57	6,0%	603	12,1%	9,9%
Total	4.616	100,0%	1.309	100,0%	955	100,0%	4.970	100,0%	20,7%

¹ Werkstudenten beïnvloeden het turnover percentage. Zonder werkstudenten zou het turnover percentage 16,9% zijn.

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	1.774	8.182	9.956	2,2%	265	37,6
Directors	1.543	7.633	9.175	2,0%	207	44,4
Senior managers	10.462	23.371	33.833	7,4%	604	56,0
Managers	13.699	32.152	45.851	10,1%	666	68,9
Employees	131.008	224.482	355.489	78,2%	2.946	120,7
Total	158.485	295.819	454.305	100,0%	4.687	96,9



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.

© 2019 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