



**Transparantieverslag  
2018 - 2019  
Deel 1**

Ernst & Young Accountants LLP



**EY**

Building a better  
working world

# Inhoud

<b>Deel 1</b>	<b>3</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Kerngegevens</b>	<b>4</b>
<b>Verslag van de beleidsbepalers</b>	<b>5</b>
<b>Building a better working world</b>	<b>5</b>
<b>Performance op kwaliteit</b>	<b>7</b>
<b>Stap voor stap dichterbij</b>	<b>12</b>
<b>Bericht van de Raad van Commissarissen</b>	<b>13</b>

# Voorwoord

Welkom bij het Transparantieverslag 2018 - 2019 van Ernst & Young Accountants LLP. We kijken terug op de ontwikkelingen in het verslagjaar en leggen onze organisatie en ons kwaliteitssysteem uit. We kijken ook vooruit en geven onze visie op toekomstige ontwikkelingen zowel binnen als buiten EY.

Dit verslag bestaat uit 2 delen. Deel 1 is Nederlandstalig en bevat het verslag van de beleidsbepalers van Ernst & Young Accountants LLP. Deel 2 geeft meer gedetailleerde informatie. Wij hebben het verslag compacter gemaakt dan in voorgaande jaren met als oogmerk de leesbaarheid te vergroten.

## Vertrouwenspersoon in maatschappelijk verkeer

Onze assurance diensten hebben als doel bij te dragen aan het vertrouwen in de financiële markten en financiële verslaggeving en daarmee aan het publiek belang. Voor ons staat daarbij centraal dat wij, zoals onze oud-partner Théodore Limperg het verwoordde, als accountants de vertrouwenspersoon willen zijn in het maatschappelijk verkeer. Onze omgeving verandert voortdurend en de verwachtingen ook. Om die reden investeren wij al meer dan 135 jaren in de kwaliteit van onze mensen en in onze assurance diensten.

Wij realiseren ons dat wij als een van de grote accountantsorganisaties een belangrijke rol hebben in het versterken van het vertrouwen in de accountancysector en financiële markten en zetten ons daar ook de komende jaren met volle overtuiging voor in. De in dit verslag beschreven metingen laten zien dat we op de goede weg zijn. Wij zijn trots op onze mensen die zich dagelijks inzetten voor een steeds hogere kwaliteit van onze accountantscontroles.

## EY verwelkomt Commissie Toekomst Accountancysector

Er is de afgelopen jaren kritiek geuit op de kwaliteit van de controle en de rol van de accountant. Wij hebben ons die kritiek oprecht aangetrokken. Wij verwelkomen het initiatief van de Minister van Financiën om de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA) op te richten. Deze commissie kan objectief en onafhankelijk beoordelen wat de actuele stand van kwaliteitsverbetering in de sector is, welke acties gepland zijn en adviseren of aanvullende maatregelen nodig zijn om de kwaliteit duurzaam te verbeteren.

Wij ondersteunen dat de commissie zich onder meer buigt over de vraag hoe kwaliteit moet worden gedefinieerd en gemeten, omdat het bijvoorbeeld veel uitmaakt of kwaliteit wordt gemeten op het niveau van de jaarrekening en de controleverklaring danwel op het niveau van (vastlegging van) individuele werkstappen in het controleproces. Ook ondersteunen wij dat de commissie zich een actueel beeld vormt van de stand van de veranderprocessen die de sector reeds heeft ingezet. Wij verwelkomen ideeën die bijdragen aan verdere kwaliteitsverbetering en hebben kennis genomen van het op 1 oktober 2019 gepubliceerde interim-rapport "Voorlopige bevindingen van de Commissie Toekomst Accountancysector". Wij waarderen de wijze waarop de CTA haar onderzoek feitengericht heeft

ingestoken, met kennisneming van wetenschappelijke publicaties. Een goede kwaliteitsdefinitie, -indicatoren en -meting zullen bijvoorbeeld bijdragen aan een meer objectieve beeldvorming in de toekomst over jaarrekeningcontroles.

## Verhogen kwaliteit en vergroten vertrouwen

Voor ons zijn de volgende zaken sowieso relevant:

- ▶ Werken aan een aantrekkelijker beroep o.a. door werkdrukverlaging en een omgeving van continu leren en verbeteren
- ▶ Investeren in innovatie
- ▶ Beter bespreken van de verwachtingskloof en prestatiekloof, ook om te bepalen wat er meer aan beide kan worden gedaan.
- ▶ Ontwikkelen van een beter stramien om bij non-compliance op detailniveau te beoordelen of het geheel van verrichte werkzaamheden wel of niet voldoende basis vormt voor de controleverklaring

## Samenwerking in de keten

Belangrijk is op te merken dat wij het niet alleen kunnen. We willen als EY en als sector in samenspraak met de betrokken spelers in de keten (bestuurders, commissarissen en auditcommissies, aandeelhouders en toezichhouders) ook de komende jaren werken aan een betere kwaliteit van de accountantscontrole om de betrouwbaarheid en relevantie van financiële verslaggeving in jaarverslagen te verbeteren.

## Kwaliteitsverbetering in verslagjaar

Uit onze analyses blijkt dat werkdrukverlaging een belangrijke factor is om te komen hogere kwaliteit. Daarom werken we daar al langer aan, onder meer via Step Change tot Quality. In het verslagjaar 2018 - 2019 hebben we die activiteiten voortgezet en zien we op belangrijke punten dat dit beleid vruchten afwerpt.

Door afname van het aantal opdrachten in combinatie met een hogere personele bezetting daalde het aantal overuren per medewerker significant.

De scores van zowel onze interne kwaliteitsreviews als van de externe reviews verbeteren. We zijn dus goed op weg en zetten ons beleid voort om te komen tot de niveaus die we ambiëren.

Rotterdam, 23 oktober 2019  
Bestuur Ernst & Young Accountants LLP

Rob Lelieveld (voorzitter)  
Auke de Bos  
Patrick Gabriëls  
Tom de Kuijper  
Nico Pul  
Mirjam Sijmons  
Jules Verhagen

# Kerngegevens

indicator	2018 - 2019	2017 - 2018	2016 - 2017
aantal afgegeven verklaringen wettelijke controles	2.171	2.544**	2.571**
aantal afgegeven verklaringen niet-wettelijke wettelijke controles	1.139	1.376**	1.728**
omzet Assurance services in € miljoen	323	324	319
Fte's Partners *	162	155	156
Fte's (Sr.) managers	441	425	429
Fte's Others	1.381	1.364	1.341
Totaal Fte's per einde boekjaar	1.985	1.944	1.926
EY-ervaringsjaren, gemiddeld per Fte	7,2	6,4	6,5
aantal opleidingsuren (x 1.000)	329	319**	317
Opleidingsuren, gemiddeld per Fte	166	164**	164
aantal directe uren (x 1.000)	2.708	2.772	2.722
aantal indirecte uren (x 1.000)	1.934	1.884	1.922
% overuren	6,8%	8,9%**	9,5%**
% uren Partners op Financial Audits OOB	9,8%	10,4%	10,7%
% uren Partners op Financial Audits Non-OOB	5,5%	5,4%	5,4%
% uren specialisten op Audits	10,0%	9,3%	9,9%
aantal auditing- en accounting-consultaties	796	930	985
aantal Accounting Reviews	142	202	198
aantal Engagement Quality Reviews (EQR's)	417	484	434
# uren besteed aan EQR's	14.889	14.942	12.517
EQR-uren als % van # uren van audits waarop EQR is uitgevoerd	1,7%	1,7%	1,6%
aantal overige reviews van lopende opdrachten	83	59	-
aantal Audit Quality Reviews (AQR's) op audits	42	40	48
% AQR-uitkomsten rating 1: geen of kleine bevindingen	76%	67%	83% ***
% AQR-uitkomsten rating 2a: bevindingen meer dan klein maar minder dan materieel, zonder een significante bevinding	17%	13%	6% ***
% AQR-uitkomsten rating 2b: bevindingen meer dan klein maar minder dan materieel, met een significante bevinding	0%	10%	8% ***
% AQR-uitkomsten rating 3: materiële bevindingen	7%	10%	2% ***
aantal reviews door externe instanties	36	17	25
% reviews externe instanties met voldoende	100%	94%	-

\* Daar waar in dit verslag over "partners" wordt geschreven betreft dit partners en associate partners tezamen tenzij nadrukkelijk anders is vermeld.

\*\* vergelijkend cijfer aangepast i.v.m. verbeterde meetmethode

\*\*\* percentages 2016 - 2017 niet goed vergelijkbaar omdat m.i.v. 2017/2018 de uitvoering van de AQR's is aangescherpt.





## Building a better working world

De missie van EY is wereldwijd **Building a better working world**. Wij willen bijdragen aan het beter functioneren van organisaties en hun stakeholders. Ons werk legt immers een belangrijke basis voor het maatschappelijk vertrouwen in de informatie die organisaties naar buiten brengen. Vanuit Ernst & Young Accountants LLP (EYA) geven wij hier op drie fronten invulling aan. Wij hebben het afgelopen jaar verder gewerkt aan het bereiken van onze doelen:

### 1. Onze controles versterken economisch vertrouwen

Als accountants hebben wij een maatschappelijke functie: het publiek belang dienen door het onderzoeken van de informatie die onze klanten naar buiten brengen. Dit vertrouwen is een fundament voor een beter werkende economie. Wij staan voor kwalitatief hoogwaardige dienstverlening door kritische professionals die gebruik maken van innovatieve tools en technieken passend bij de omgeving van onze klanten en hun stakeholders. Excellente service leveren is wat we doen voor alle stakeholders.

### 2. We leiden mensen op en creëren werkgelegenheid

Bij EY leiden wij onze mensen op voor het leveren van kwalitatief hoogwaardige assurance-dienstverlening. Het coachen en begeleiden van onze mensen in hun persoonlijke en vaktechnische ontwikkeling vormt daarvan een belangrijk onderdeel en deze werkervaring is belangrijk voor hun carrière bij ons en ook als zij ons verlaten hebben. Met onze dienstverlening leveren we ook een belangrijke bijdrage aan de werkgelegenheid in Nederland.

### 3. We leveren een bijdrage aan een beter werkende wereld

Bijdragen doen we ook met hoogwaardige assurance-dienstverlening en ondersteuning van onze opdrachtgevers bij een verantwoorde en duurzame vorm van ondernemen en de verslaggeving daarover. Met ons programma om startups te ondersteunen dragen we bijvoorbeeld bij aan een belangrijke bron voor innovatie en ontwikkeling van onze economie. Ook zetten we onze capaciteiten, energie en tijd in voor maatschappelijke projecten die passen bij onze kennis en vaardigheden. 'Giving back to society' vinden we bij EY belangrijk.

## EY's missie: Building a better working world.

Als het bedrijfsleven en de publieke sector beter functioneren, werkt de wereld beter. Het vergroten van het vertrouwen in en de geloofwaardigheid van het bedrijfsleven en economieën over de hele wereld is een van onze belangrijke drijfveren. We zetten ons in voor duurzame groei, voor de ontwikkeling van menselijk kapitaal en talent en voor meer samenwerking. We voelen een sterk plichtsbefef: 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 EY-medewerker committeert zich aan onze inspanningsverplichting ten opzichte van onze cliënten en de samenleving

## Gedragscode

Integriteit, respect en teamwerk. Dit zijn de drie EY-waarden die we wereldwijd met elkaar hebben afgesproken. Deze waarden vertalen onze missie naar concreet handelen en samenwerking in teams en ondersteunen ons bij de communicatie met klanten en collega's en bij het maken van (moeilijke) keuzes.

Onze internationale gedragscode (Global Code of Conduct) werkt de hierboven genoemde waarden verder uit in de volgende vijf categorieën:

- ▶ Samenwerking met elkaar;
- ▶ Samenwerking met klanten en anderen;
- ▶ Handelen met integriteit;
- ▶ Objectiviteit en onafhankelijkheid;
- ▶ Respecteren van intellectuele eigendommen.

## Waarden

In Nederland hebben wij binnen Assurance onze waarden en bedrijfscultuur als volgt samengevat:

- ▶ Dienen van het publiek belang;
- ▶ Integriteit en respect;
- ▶ Continu leren en professioneel kritisch zijn;
- ▶ Teamspirit en leiderschap.



## Ambities

Wij willen het **sterkste merk** zijn door excellente dienstverlening te leveren aan onze opdrachtgevers. Daar hoort bij dat wij voorop 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 klanten en hun stakeholders.

Ook willen we als **beste werkgever** uit de bus komen. Onze organisatie en kwaliteit van dienstverlening staan of vallen met onze mensen. Alleen als de beste medewerkers voor ons willen werken, kunnen wij aan onze hoge kwaliteitseisen voldoen en voldoen aan de verwachtingen van de stakeholders van onze diensten. Willen wij de beste collega's aan ons binden, dan moeten wij hen een aantrekkelijke werkomgeving bieden.

Daarnaast is onze ambitie de **nummer 1 of 2 in de door ons gekozen markten** te zijn. Wij kiezen in welke markten we willen acteren en welke positie wij daar willen hebben. Zo worden we het sterkste merk en zijn we de favoriete werkgever.

Tot slot is onze ambitie **duurzame resultaten** te behalen, zowel niet-financieel als financieel. Een duurzaam resultaat is belangrijk om te kunnen investeren in onze mensen, onze technologie en innovatie van onze diensten, om de kwaliteit van onze werkzaamheden en daarmee de kracht van ons merk op peil te houden.

## Kwaliteitsambities

Binnen EYA weten we hoe belangrijk onze externe stakeholders zijn: beleggers en andere kapitaalverschaffers, onze toezichhouders, onze opdrachtgevers, de politiek, NGO's, de wetenschap, de media, potentiële nieuwe medewerkers. Zij definiëren in belangrijke mate wat 'hoge kwaliteit' van ons werk concreet betekent; daarom voeren wij een constante dialoog met hen over hun verwachtingen en wat wij wel en niet kunnen en moeten waarmaken. Wij willen zowel de prestatiekloof als de verwachtingskloof verkleinen.

We vertalen dit naar de volgende kwaliteitsambities:

- ▶ alle opdrachten dienen te voldoen aan de relevante wet- en regelgeving;
- ▶ minimaal 85% van opdrachten wordt in onze interne kwaliteitstoetsing beoordeeld met een 1 (no or minor findings), maximaal 15% met een 2 (more than minor findings, but less than material) en geen opdrachten met een 3 (findings that are material);
- ▶ onze belangrijkste externe stakeholders hebben een positieve mening over onze dienstverlening. Zij zien ons als een organisatie die staat voor kwaliteit, die toegevoegde waarde levert, en die maatschappelijk relevant is;
- ▶ bij externe onderzoeken (AFM, PCAOB, NBA, NOREA) scoren wij ruim voldoende;
- ▶ wanneer aan één of meer van de vorige punten niet wordt voldaan, dan onderzoeken wij de kernoorzaken en pakken wij die aan, omdat wij een continu lerende organisatie zijn.



# Performance op kwaliteit

In dit deel van het verslag gaan we in op de ontwikkeling die we op het gebied van kwaliteit in de verslagperiode hebben gerealiseerd en relateren deze aan onze kwaliteitsambities en -doelstellingen.

## Step Change to Quality

We hebben medio 2017 een verdieping en versnelling aangebracht door het starten van een intensief programma om de kwaliteit van de accountantscontrole structureel te verbeteren. Dit driejarig programma draagt de naam Step Change to Quality (SC2Q). Daarmee wilden we tot uitdrukking brengen dat we extra stappen moesten zetten om de noodzakelijke kwaliteitsverbetering te realiseren. Dit omvat verbeteringen bij het uitvoeren van controles én verbeteringen in onze cultuur en organisatie.

In het verslagjaar stonden centraal:

1. Cultuurverandering, o.a. High Performing Teams
2. Versterken relaties met stakeholders
3. Kwaliteitsverbetering audits door review en coaching
4. Vergroten executive betrokkenheid
5. Vermindering werkdruk

Uit onze analyses is gebleken dat een te hoge werkdruk één van de belangrijkste oorzaken is van tekortschietende kwaliteit. In het verslagjaar lag onze prioriteit dan ook bij het verlagen van de werkdruk voor onze medewerkers.

Hierna worden voor elk van bovenstaande punten voor het verslagjaar de ontwikkelingen en resultaten weergegeven. Daarna wordt in dit hoofdstuk ingegaan op verbeteringen in de organisatie.

## 1. Cultuurverandering

**Binnen SC2Q is als doel geformuleerd dat wij willen komen tot een constructieve cultuur waarin continu leren en verbeteren centraal staat.**

### AFM

De AFM heeft in het voorjaar van 2018 een onderzoek uitgevoerd onder circa 1.200 medewerkers van de Big 4-accountantsorganisaties naar het gedrag van de partner in een op kwaliteit gerichte cultuur. EY scoort hierin hoog: nagenoeg alle scores zijn boven de zes op een zevenpuntsschaal. AFM merkt op dat EY belangrijke stappen heeft gezet op het gebied van houding, gedrag en cultuur en dat de aandacht voor kwaliteitsgerichtheid in het

controleproces hoog is. Onze interne metingen geven dit beeld ook.

### Interne metingen

Om onze ontwikkeling op dit onderwerp te meten, hebben we begin 2018 de 'Excellence ladder' geïntroduceerd. Dit is een survey die wij elk kwartaal uitvoeren binnen onze accountantsorganisatie. Hierin komen de voor onze beeldvorming belangrijke onderwerpen aan de orde waarop wij als organisatie kunnen sturen. Denk hierbij onder andere aan:

- Kwaliteit is het belangrijkste in mijn beoordeling
- Hebben we de juiste "tone-at-the-top"?
- Heb je voldoende resources om de gewenste kwaliteit te leveren?
- Is de hoeveelheid werk die je hebt te beheersen?
- Ontvangen en geven van tijdige feedback

Wij zien op al deze elementen positieve trends.

Een tweede interne meting betreft de **Global People Pulse Survey**. Deze houden we jaarlijks onder onze medewerkers om een beeld te krijgen van hun tevredenheid en betrokkenheid en hoe zij de ontwikkeling van onze cultuur ervaren. Eens in de twee jaar betreft het een uitgebreide Global People Survey, in de tussentijdse jaren houden we een Global People Pulse, een enquête met een beperkter bereik. In de tweede helft van 2019 werd een Global People Survey gehouden. Ongeveer 1.600 van de 2.300 Assurance-medewerkers in Nederland namen deel, een responspercentage van ongeveer 73%. De algemene index voor de betrokkenheid van onze medewerkers bij Assurance in Nederland liet met 82% een mooie verbetering zien ten opzichte van de 77% in 2018 en de 80% in 2017.

Het beeld is dat we in de afgelopen 2 jaren vooruitgang hebben gerealiseerd op deze onderwerpen. Voor ons is dit de bevestiging dat het ingezette beleid en de stappen die we onder andere zetten met Step Change to Quality, het leiderschapsprogramma, HPT en LEAD ons in de gewenste richting brengen.

Tegelijkertijd zien we dat er op onderdelen nog ruimte voor verdere verbetering is. Zo zullen we blijven werken aan een betere werk-privé-balans en onze visie uitleggen aan onze mensen en deze vertalen naar tastbare doelen in het dagelijkse werkleven en visie-gerelateerde doelen die onze mensen helpen motiveren.

## 2. Versterken relaties met stakeholders

Wij werken op twee manieren gestructureerd aan versterking van onze relaties met stakeholders. De eerste manier is de stakeholderdialoog, de tweede manier betreft de klanttevredenheidsonderzoeken die we jaarlijks door het Client Experience (CE) programma doen. Hierna worden deze nader toelicht.

### Stakeholderdialoog

Wij hechten aan open communicatie met onze stakeholders. Luisteren naar hen helpt ons om ontwikkelingen in het publieke belang en behoeften van stakeholders te definiëren, waarmee wij de kwaliteit van onze audits verder kunnen verhogen voor onze stakeholders. De stakeholderdialoog helpt ons om ons 'outside in' denken te versterken en onze leercurve te versnellen. Tegelijkertijd is dialoog de beste manier om onze acties, plannen en uitdagingen aan onze stakeholders uit te leggen.

EY's dialoog met stakeholders in Nederland is op centraal niveau georganiseerd, in alle servicelijnen. Dat gezegd hebbende, thema's die het belangrijkst zijn voor onze servicelijn Assurance (bijvoorbeeld ten dienste van het publieke belang en auditkwaliteit) spelen een zeer belangrijke rol in de Nederlandse stakeholderdialoog van EY.

In het verslagjaar 2018 - 2019 hebben we op een aantal manieren de relatie met onze stakeholders onderhouden en versterkt, waaronder via:

- ▶ Actieve deelname aan activiteiten van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). Bediscussieerde onderwerpen zijn o.a.: de rol van de accountant bij het opsporen van fraude, de beoordeling door de accountant van de 'going concern'-aannee van het management, 'audit only' versus multidisciplinaire firma's, innovatie, werkdruk, de definitie van 'auditkwaliteit' en de aanbevelingen van de Monitoring Commissie Accountancy (MCA)
- ▶ Lidmaatschap van de NBA-Stuurgroep Publiek Belang die o.a. de Veranderagenda Audit opstelt aan de hand waarvan de beroepsgroep werkt aan de duurzame kwaliteitsverbetering van de accountantscontrole.
- ▶ De Commissie Toekomst Accountancysector (CTA) onderzoekt hoe de auditkwaliteit op een duurzame manier kan worden verbeterd en beoordeeld of de structuur van de accountantssector hiervoor moet worden aangepast. Wij hebben in het verslagjaar een position paper aangeboden aan CTA en zijn actief op zoek naar de dialoog met de verschillende stakeholders. Ook hebben wij deelgenomen aan rondetafelgesprekken.
- ▶ We zijn voorzitter van de 'OPAK' commissie in 2019 en hebben ook langs die weg contact met de CTA om door een betere visie op de accountantsector de verwachtingskloof van stakeholders te verkleinen.
- ▶ In onze jaarlijkse cyclus van rondetafelconferenties met leden van de Raad van Commissarissen van beursgenoteerde Nederlandse bedrijven (oktober-november 2018) waren de besproken onderwerpen cultuur, belasting en digitaal in de bestuurskamer en onafhankelijkheid binnen het accountantsberoep. De meeste commissarissen vinden proactieve communicatie door de accountant erg belangrijk.

- ▶ Tijdens onze jaarlijkse vergadering met vertegenwoordigers van beleggers en financiële analisten hebben we gesproken over waardecreatie op lange termijn, impact van digitalisering op de audit en recente ontwikkelingen in de accountancy.
- ▶ Wij hebben gesprekken gevoerd met Nederlandse politici en vertegenwoordigers van de media om belasting- en controlekwesties te bespreken, inclusief de verantwoordelijkheden op deze gebieden van onze professionals. Om begrip te kweken voor het werk van de professionals van ons bedrijf, organiseerden we ook 'Het werk van een auditor' en 'De poortwachtersrol van een accountant', beide eendaagse sessies met individuele politici en journalisten.
- ▶ Onze collega's die werkzaam zijn voor bedrijven in de financiële dienstensector hebben verschillende seminars en rondetafelgesprekken gehouden voor executive en non-executive bestuurders in deze sector, met de nadruk op actuele kwesties.
- ▶ Driemaandelijks organiseren wij 'Tomorrow's Economy' ontbijtsessies voor bestuurders en commissarissen.

Ook dragen wij bij aan het verbeteren van de auditkwaliteit door het verzorgen van colleges op universiteiten en hogescholen alsmede door het ondersteunen van wetenschappelijk onderzoek via Foundation of Auditing research (FAR). Stichting FAR is in oktober 2015 opgericht als onderdeel van het verbeterplan 'In het publiek belang' van de NBA.

### EY's interne en externe belanghebbenden in Nederland:



### Klanttevredenheid

Wij benutten feedback van onze klanten over de kwaliteit van onze dienstverlening bij onze voortdurende inspanningen om ons werk verder te verbeteren. Het publiek belang staat centraal bij onze audits. Dit omvat uiteraard primair een objectief en onderbouwd oordeel dat wordt gegeven in controleverklaringen. Het omvat ook het geven van deskundige feedback aan onze controleklanten, die zij kunnen gebruiken om te komen tot betere verslaggeving, betere interne beheersing van verslaggevingsprocessen, beter begrip van ontwikkelingen in normenkaders, etc. Deze natuurlijke adviesfunctie of klankbordfunctie is mede bepalend voor de bredere kwaliteit die controleklanten ervaren en is evengoed in het publiek belang.



In onze vier servicelijnen meten wij de verwachtingen en tevredenheid van klanten via Client Experience programma. Het programma bestaat uit:

- ▶ pre-engagement interviews met klanten over hun verwachtingen met betrekking tot de kwaliteit van onze diensten, de zogenaamde Expectation of Service Quality (ESQ) interviews;
- ▶ Assessment of Service Quality (ASQ) interviews en surveys na afronding van de opdracht.

Deze interviews worden door onafhankelijke EY collega's gevoerd, en niet door leden van het controleteam. Ook beogen we via een interview en / of enquête jaarlijks contact op te nemen met ten minste één klant van elke EY-partner in Nederland.

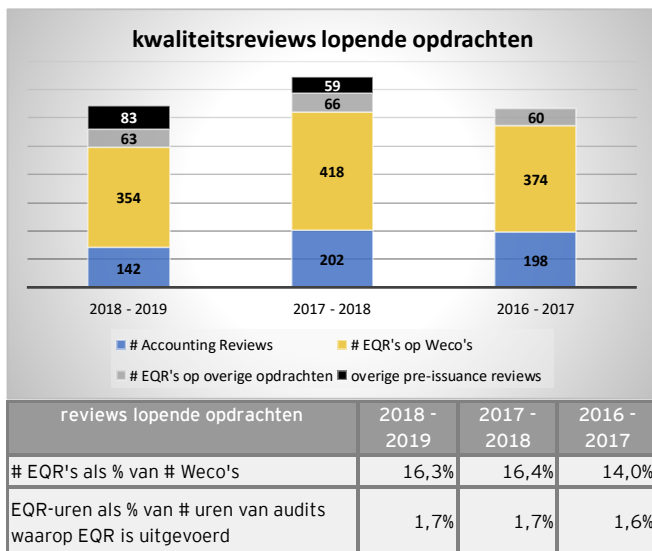
De uitkomsten van deze interviews en surveys zijn weergegeven op pagina 10.

### 3. Kwaliteitsverbetering audits door review en coaching

Een belangrijke kwaliteitsmaatregel in onze organisatie is het reviewen van de kwaliteit van lopende opdrachten. Naast reviews die binnen opdrachtteam plaatsvinden kennen we de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (ook wel Engagement Quality Review of EQR), accounting reviews en pre-issuance reviews.

Deze reviews zijn er, naast het beoordelen van de audit en de documentatie, ook op gericht de teams die de audit uitvoeren te ondersteunen en coachen door ze te helpen complexe auditkwesties te begrijpen. Bevindingen uit deze reviews moeten worden opgevolgd en hersteld voordat de verklaring of rapportage wordt ondertekend.

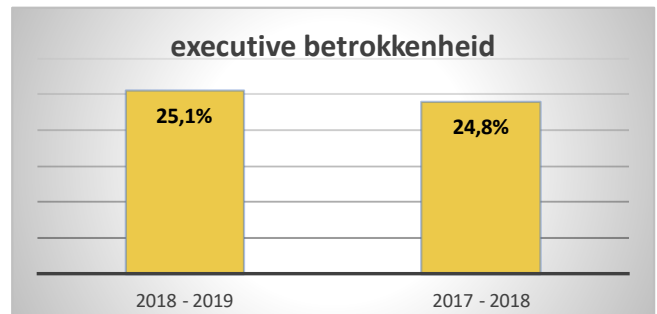
In de volgende grafiek en tabel is een specificatie weergegeven van reviews van lopende opdrachten.



De daling van het aantal EQR's in 2018 - 2019 is het gevolg van het wegvallen een beperkt aantal klanten waaraan grote aantallen Special Purpose Vehicles (SPV's) gerelateerd waren.

### 4. Vergroten executive betrokkenheid

Grotere betrokkenheid van executives ((associate) partners en (senior) managers) draagt bij aan kwaliteitsverbetering.



Voor executive betrokkenheid streven we als vuistregel naar een (ongeveer) 25%-aandeel van de uren van executives ten opzichte van het totaal aantal uren op een audit. In het verslagjaar is dat met een ratio van 25,1% gerealiseerd. Op opdrachtniveau is het een vuistregel, omdat opdrachtkenmerken onderling sterk kunnen verschillen. Landelijk middelt dat uit en vinden wij het een relevante parameter in onze monitoring.

### 5. Vermindering werkdruk

In de voorbije jaren is de tijdsbesteding per opdracht fors gestegen. Dit heeft geleid tot onbalans tussen de omvang en samenstelling van de cliëntenportfolio enerzijds en de omvang en samenstelling van onze personele bezetting anderzijds, resulterend in een hoge werkdruk. We werken aan herstel van deze balans zowel langs de as van de bezetting, als die van de cliëntenportfolio, als die van innovatie.

De mogelijkheden om de bezetting te vergroten zijn beperkt, omdat gestegen urenbesteding voor de hele sector geldt. De laatste jaren heeft het beroep van accountant aan aantrekkelijkheid ingeboet, nemen aantallen afgestudeerden af en wordt de (werk)druk als hoog ervaren. Hiernaast wordt er steeds meer van de accountant verwacht en moeten dus meer controlewerkzaamheden worden uitgevoerd. De benodigde capaciteit is sneller toegenomen dan de beschikbare capaciteit. Het weer meer aantrekkelijk maken van het beroep en voldoende talenten aan de sector binden is naar onze mening één van de grootste uitdagingen van de sector voor de komende jaren.

Balansherstel is in het verslagjaar in belangrijke mate gerealiseerd door afscheid te nemen controleklanten. Daartoe hebben we ons klantenbestand tegen het licht gehouden en gewogen op o.a. risico's, omvang en complexiteit, de mate van vergoeding van alle uren en onze beschikbare capaciteit. Wij betreuren dat deels langjarige goede relaties moesten worden opgezegd, maar het was noodzakelijk om de werkbelasting van onze mensen te verlagen en een belangrijke voorwaarde voor het leveren van kwaliteit te verbeteren.

Onze inspanningen hebben geleid tot de ontwikkelingen die zijn weergegeven in de volgende tabel.

balans cliëntenportfolio / bezetting	2018 - 2019	2017 - 2018	2016 - 2017
Totaal aantal afgegeven verklaringen	3.310	3.920	4.299
# Directe uren	2.707.751	2.771.754	2.722.343
# FTEs Totaal	1.985	1.944	1.926
Directe uren / FTE	1.364	1.426	1.413
% overuren	6,8%	8,9%	9,5%

Ontwikkelingen die bijdragen aan werkdrukverlaging zijn:

- ▶ Rationalisatie van onze cliëntenportfolio leidt tot daling van aantal afgegeven verklaringen.
- ▶ Daling van het aantal directe - op opdrachten gewerkte - uren met 2% tot 2,70 (2,77) miljoen.
- ▶ Toename van de personele bezetting met 2% tot 1.985 (1.944) fte's.
- ▶ Daling van het aantal uren per fte met 4% tot 1.364 (1.426). Ook het percentage overuren nam af van 8,9 naar 6,8%.

### Verbeteringen in de organisatie

In vervolg op de organisatorische scheiding die we per 1 november 2017 aanbrachten tussen de servicelinen Advisory & Transaction Advisory Services (TAS) en de serviceline Assurance hebben we per 1 april 2019 een verdere verscherping van het onderscheid tussen 'gereguleerde' en 'niet-gereguleerde' activiteiten doorgevoerd. Niet-gereguleerde activiteiten zijn per 1 april 2019 overgegaan naar een nieuwe entiteit: EY Advisory Netherlands LLP. Hieronder vallen Advisory, TAS en REAS. Gereguleerde activiteiten (Wta/NVKS) zijn binnen Ernst & Young Accountants LLP gebleven. Dit betreft Audit, ACR, Technology Risk en CCaSS.

### Performance in relatie tot de kwaliteitsambities

Wij hebben de overtuiging dat onze hiervoor op hoofdlijn beschreven inspanningen de kwaliteit van ons werk verhogen en dat dit belangrijke stappen zijn in een totaal traject. Afgezet tegen onze kwaliteitsambities ziet de ontwikkeling er als volgt uit:

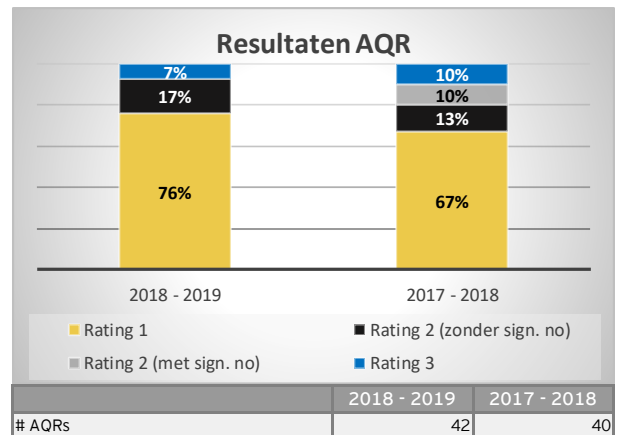
- ▶ **alle opdrachten dienen te voldoen aan de relevante wet- en regelgeving;**

We streven naar 100% compliance. Hoewel we ons realiseren dat het bereiken van deze perfectie bijzonder moeilijk is vinden we dat - ook in publiek belang - dit onze ambitie moet zijn waarop wij ons richten. We betreuren dan ook dat we jaarlijks enkele incidenten moeten melden aan onze toezichthouders. In een enkel geval leidt dit tot een boete. De volgende tabel laat zien in welke mate we compliant zijn met wet- en regelgeving.

compliance wet- en regelgeving	2018 - 2019	2017 - 2018	2016 - 2017
% AQR-uitkomsten zonder materiële bevindingen	92,9%	90,0%	97,9%
% tijdige archivering dossiers o.b.v. 60-dagen	99,7%	99,3%	99,5%
# meldingen aan AFM vanwege incidenten	4	1	4
# meldingen aan AFM vanwege tuchtklachten	3	2	3
# meldingen aan Autoriteit Persoonsgegevens	1	3	2
# boetes	1	0	0

- ▶ **minimaal 85% van opdrachten wordt in onze interne kwaliteitstoetsing beoordeeld met een 1, maximaal 15% met een 2 en geen opdrachten met een 3**

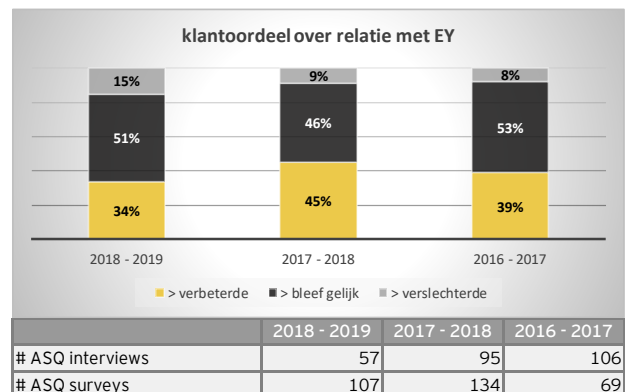
In de volgende tabel zijn de uitkomsten van de AQR's van de laatste twee jaren weergegeven.



De resultaten voor 2018/2019 vertonen een verbetering van de opdrachten met een rating 1 van 67% per juni 2018 tot 76% juni 2019 en een daling van het aantal opdrachten met ratings 2 en 3. Als we inzoomen op de cijfers zien we nog duidelijker verbetering. In 2018 - 2019 vielen alle opdrachten met 2-ratings in de categorie zonder significant no. In 2017 - 2018 had nog 10% van de gereviewde opdrachten een 2-rating waarbij ook significante bevindingen waren geconstateerd. Vorig jaar hadden wij in 40 onderzochte dossiers 13 significante bevindingen ten aanzien controleactiviteiten; dit jaar 1 op 41 dossiers. Deze resultaten laten zien dat SC2Q leidt tot kwaliteitsverhoging. De overall resultaten laten tegelijkertijd zien dat we nog niet op het niveau zijn waar we willen zijn.

- ▶ **onze belangrijkste externe stakeholders hebben een positieve mening over onze dienstverlening. Zij zien ons als een organisatie die staat voor kwaliteit, die toegevoegde waarde levert, en die maatschappelijk relevant is;**

De tevredenheid van onze klanten over onze dienstverlening is relevant voor ons. Via het Client Experience programma hebben we ook in dit verslagjaar de klanttevredenheid onderzocht. In de volgende grafiek en tabel is een overzicht gegeven van de aantallen interviews en surveys die zijn gehouden alsmede van het klantoordeel.



In het verslagjaar 2018 - 2019 is een groot deel van de respondenten (34%) van mening dat de relatie met EY verbeterde en ruim de helft oordeelt dat de kwaliteit van de relatie gelijk bleef. Een kleiner deel (15%) vindt dat de relatie verslechterde. In de voorbije drie jaren verbetert de relatie.

De kwalitatieve analyse van de interviews laat op hoofdlijnen zien dat klanten (de respondenten) meer en meer waarde hechten aan het gebruik van Data Analytics in de controle. Daarnaast zijn klanten kritisch ten opzichte van audit efficiency, dat is in het algemeen een belangrijk aandachtspunt. De urenbesteding is (mede) toegenomen op punten waar de klant zelf minder toegevoegde waarde van ervaart.

Respondenten zijn tevreden over onze controle-aanpak en planning en teams worden gewaardeerd om de geleverde kwaliteit, kennis van de business- en klantprocessen. Ook fysieke aanwezigheid en overleg in tegenstelling tot communicatie per email worden gewaardeerd. En dat laatste is een verbeterpunt voor EY. Tenslotte benadrukken de klanten, zoals ook vorig jaar, dat de accountant vooral ook een sparringpartner moet zijn en blijven. Betere interne beheersing en interne/externe verslaggeving hebben waarde voor de klant én voor de maatschappij.

Een tweede voor ons belangrijk signaal over de ontwikkeling van de kwaliteit van onze dienstverlening is het hiervoor genoemde onderzoek van de AFM naar de bijdrage van partners aan een kwaliteitsgerichte cultuur. Cultuur is immers een belangrijke randvoorwaarde voor de kwaliteit van onze dienstverlening. AFM merkt op dat belangrijke stappen zijn gezet op het gebied van houding, gedrag en cultuur en dat de aandacht voor kwaliteitsgerichtheid in het controleproces hoog is.

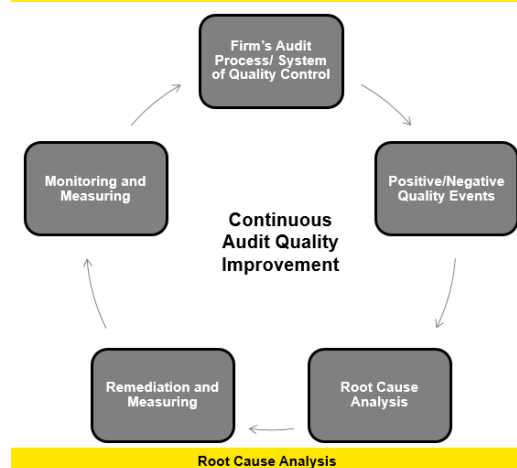
► **bij externe onderzoeken (AFM, PCAOB, NBA, NOREA) scores wij ruim voldoende;**

In het verslagjaar zijn er geen onderzoeken gedaan door AFM, PCAOB, en NOREA. NBA onderzocht 25 dossiers en andere externe instanties onderzochten in totaal 11 dossiers. In de volgende tabel zijn een specificatie en de uitkomsten opgenomen. Wij zijn trots op de uitkomst dat 100% als voldoende is aangemerkt.



- **wanneer aan één of meer van de vorige punten niet wordt voldaan, dan onderzoeken wij de kernoorzaken en pakken wij die aan, omdat wij een continu lerende organisatie zijn.**

Binnen onze firma hebben we hiervoor een proces ingericht. 'Root Cause Analyse' vervult een belangrijke rol om het vermogen continu te verbeteren te versterken. De volgende figuur geeft een schematische weergave van dit proces.



In FY2019 zijn 11 RCA's afgerond, waarvan 2 Positive Quality Events. Een belangrijk component hierin zijn de RCA's naar aanleiding van de 2018 AQR. De observaties vanuit deze RCA's tonen aan dat alleen maatregelen gericht op technische aspecten niet volstaan en dat 'executive & staff involvement', 'resources' en teamdynamiek belangrijke succesfactoren zijn om te verbeteren.

In de opvolging van 2018 AQR is gezocht naar specifieke maatregelen die de elementen gedreven vanuit cultuur en gedrag adresseren. Het AQR 2018 actieplan omvat daarmee een overkoepelend programma, waarin, naast de terugkoppeling van de (technische) AQR bevindingen en uitkomsten, ook in de partner- en staff sessies aandacht is besteed aan gedragsaspecten en ieders rol in teams.

Daarnaast zijn team/topic coaching en het aantal HPT-sessies opgeschaald in FY2019. Het team is een centraal terugkerend thema, waarbij zowel de meer procesmatige kant van teaming (waaronder human resourcing en capaciteitsplanning) als de onderlinge interactie en samenwerking binnen het team belangrijk zijn. Mensen zijn gewoontedieren en gedragspatronen zijn vaak ingesleten. Herhaling is over een langere periode nodig om gedrag duurzaam te veranderen.

Bovendien wordt gedrag mede beïnvloed door de beschikbare tijd die men ervaart om de opdrachten te kunnen doen. Een (over)volle portefeuille levert 'werkdruk' op. Vandaar dat de vervolgacties vanuit het AQR 2018 actieplan in samenhang zijn gebracht met de lopende interventies vanuit het Step Change to Quality programma in onder meer de werkstromen 'Resource Management Portfolio Health & Hygiene' en 'Vision, Culture and Role Clarity' van het in november 2018 uitgerolde leiderschapsprogramma.

## Stap voor stap dichterbij

Met Step Change to Quality realiseren we kwaliteitsverbetering. In het verslagjaar hebben we verbeteringen gerealiseerd in de beheersorganisatie om betere kwaliteit van controles te kunnen (gaan) leveren. Onze focus lag daarbij op cultuurverandering, review en coaching, vergroten van de executive betrokkenheid en teamdynamiek, het versterken van de kwaliteitsfunctie en verlaging van werkdruk door vergroting van capaciteit en verkleining van ons opdrachtenbestand.

Verbetering van de beheersorganisatie is belangrijk om kwaliteitsverbetering te realiseren. Het vergt enige 'incubatietijd' voordat deze verbeteringen doorwerken in meetbare kwaliteitsverbetering van controles. Ten opzichte van maatregelen gericht op korte termijn verbetering, heeft dit als belangrijk voordeel dat kwaliteitsverbetering beter en duurzaam geborgd wordt.

Innovatie levert een belangrijke bijdrage om de uitdagingen in de sector het hoofd te bieden. Afgelopen jaar heeft ons 'innovation lab' tooling ontwikkeld waarmee onze controleteams beter ondersteund worden in de uitvoering van hun werkzaamheden. Hiernaast zijn wij een project 'Audit of the Future' gestart waarbij we fundamenteel onze proces van opdrachttuitvoering herinrichten met als doelstelling onze controles effectiever en efficiënter uit te voeren. Het komende jaar staat in het teken van het overbrengen van een aantal onderdelen van onze opdrachttuitvoering naar de nieuwe omgeving.

We hebben in het verslagjaar goede stappen gezet en zijn ervan overtuigd daarmee het fundament te versterken om onze kwaliteitsambities te realiseren en kwaliteit nog beter en duurzaam in onze organisatie te borgen. Zo verhogen we stap voor stap de kwaliteit van onze dienstverlening en zijn we in staat om onze maatschappelijk rol te vervullen.

We zijn er nog niet en zetten de ingezette veranderingen en het ingezette beleid met volle overtuiging voort.





## Bericht van de Raad van commissarissen



Op 25 september 2019 is een raad van commissarissen (RvC) van Ernst & Young Accountants LLP ingesteld. Deze RvC heeft dezelfde leden heeft als de RvC van Ernst & Young Nederland LLP.

Na de start als RvC van Ernst & Young Nederland LLP in juli 2015 is voor het door ons gehouden toezicht de primaire scope het behouden en verbeteren van de auditkwaliteit en daarmee het dienen van het publieke belang geweest.

In het verslagjaar 2018 - 2019 hebben we 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 raad van bestuur (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 onze inzet voor de belangrijke continue dialoog met onze stakeholders 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.

Voor een beschrijving van de uitvoering van onze toezichthoudende taken verwijs ik naar het Jaarverslag 2018 - 2019 van Ernst & Young Nederland LLP.

Na de governance-wijziging per 25 september 2019 zullen we als RvC van Ernst & Young Accountants LLP de lijn die we vanaf 2015 hebben ingezet als RvC van Ernst & Young Nederland LLP voortzetten en intensiveren. De nieuwe governance is daarbij een belangrijke stap die ons als RvC

dichter bij het bestuur van Ernst & Young Accountants LLP brengt.

We zullen onze primaire focus blijven leggen op verdere verbetering van auditkwaliteit en de publieke dialoog daarover. Het voortzetten van de activiteiten van Step Change to Quality is daarvoor cruciaal. We vinden aantoonbare verbeteringen belangrijk met een gezonde verhouding tussen korte termijn verbeteringen en duurzame borging ervan.

Ook in de rol van RvC van Ernst & Young Accountants LLP zullen we ruime aandacht besteden externe ontwikkelingen en betekenis ervan voor Ernst & Young Accountants LLP. Daarom vinden we een voortdurende dialoog met de stakeholders van Ernst & Young belangrijk.

Wij zullen twee ontwikkelingen nadrukkelijk volgen:

- ▶ De bevindingen en aanbevelingen van de door de Minister van Financiën ingestelde de Commissie Toekomst Accountancysector over de stand van kwaliteitsverbetering in de sector en over eventueel benodigde aanvullende maatregelen. Met belangstelling hebben we kennis genomen van het op 1 oktober 2019 gepubliceerde interim-rapport "Voorlopige bevindingen van de Commissie Toekomst Accountancysector".
- ▶ De inspectie door Autoriteit Financiële Markten (AFM) in 2019 waarin de kwaliteitsgerichte cultuur, de kwaliteitscirkel en kwaliteitswaarborgen centraal staan.

We hebben de overtuiging dat Ernst & Young Accountants LLP op de goede weg is en beschikt over de mensen en kwaliteiten om de ingeslagen weg goed te vervolgen. Dat vervolg is nodig opdat Ernst & Young Accountants LLP haar maatschappelijke rol goed invult en als externe accountant het publiek belang goed dient. Voor het toezicht dat wij als RvC uitoefenen is dat - geheel in lijn met 'a better working world'- het leidende beginsel.

Pauline van der Meer Mohr

Voorzitter raad van commissarissen  
Ernst & Young Accountants LLP