

## MVO VERSLAG 2015/2016

## VOORWOORD

In het verleden leek 'duurzaamheid' een aparte grootheid waar je voor of tegen kon zijn. In de afgelopen jaren hebben wij onze medewerkers en onze klanten bewuster zien worden van het belang van duurzaamheid. Zo ook in 2015 en 2016, de jaren waarover dit verslag rapporteert. Tijdens deze periode is bij RSM het besef doorgedrongen dat duurzaamheid een integraal onderdeel is van alles wat wij doen.

De maatschappij, het bedrijfsleven, iedereen begrijpt inmiddels dat wij onderdeel zijn van een complex geheel dat 'wereld' of 'aarde' heet. Per jaar komen er miljoenen mensen bij die voorzien moeten worden van voedsel en energie. Dat kan alleen als we rekening houden met de komende generaties en het belang inzien van schoon water, een circulaire economie, hergebruik van energie en het eerlijk(er) verdelen van welvaart. Daarnaast is in het bedrijfsleven de focus van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) aan het verschuiven. Mvo is niet meer alleen iets waarmee geld verdiend kan worden, het is inmiddels big business. Verschillende onderzoeken tonen aan dat rekening houden met non-financiële waarden de kans op een succesvolle onderneming verhoogt en faillissement zelfs kan voorkomen. Steeds vaker is mvo een integraal deel van de bedrijfsstrategie, toegespitst op waardecreatie op de lange termijn, zowel financieel als maatschappelijk.

Langzamerhand neemt ook de (softe) wetgeving op het gebied van duurzaamheid toe. Vrijwilligheid ging naar afdwingbaarheid door niet-gouvernementele organisaties (ngo's) en wordt nu steeds vaker opgevolgd door een semiwettelijk kader. Voorbeelden hier van zijn de vele bedrijven die de OECD-guidelines hebben ondertekend en de Modern slavery act in Engeland, waarbij een bedrijf daadwerkelijk strafbaar gesteld wordt wanneer bewezen is dat zijn productieketen kinderarbeid heeft en het daarvan had moeten weten.

Dit rapport erkent die verschuiving en dient als begin van onze volgende fase in mvo-rapportering. Deze is opgesteld aan de hand van onze materiële zaken; de belangrijkste elementen waarmee wij impact maken op de wereld. Daarom gaat er in dit verslag extra aandacht uit naar onze medewerkers, aangezien zij voor RSM waarde creëren. Om hen meer te betrekken bij mvo binnen RSM gaan wij een mechanisme op zetten voor eenvoudige, tijdige en een meer geïntegreerde rapportering. Daarom willen wij in 2017 overstappen op kwartaalrapportages. Onze cliënten, het mkb, willen wij ook ondersteunen bij een eenvoudige en geïntegreerde rapportage. Wij denken dat de komende periode van innovatie en duurzaamheid de periode wordt van het mkb. De familiebedrijven focussen van oudsher al op waardecreatie op de lange termijn. Toch werd op het gebied van mvo de kar tot nog toe vooral getrokken door beursgenoteerde bedrijven. Nu moet het roer in handen komen van de motor van de Nederlandse economie, het mkb, het familiebedrijf!

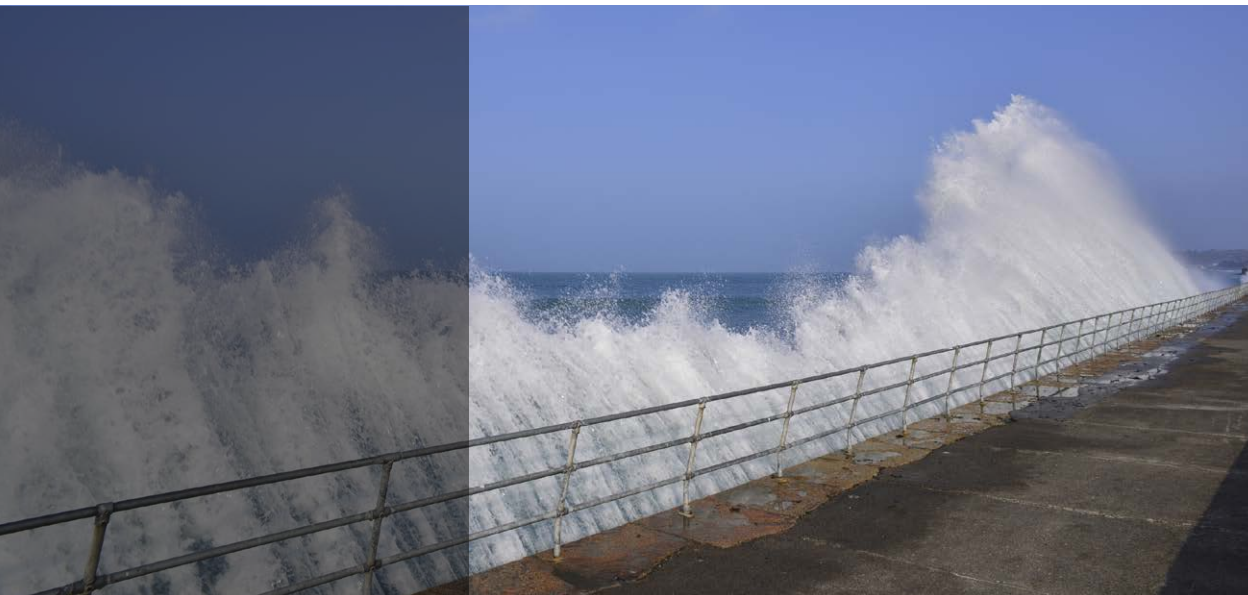
Wij hebben dit verslag met veel plezier samengesteld en wij hopen dat het onze medewerkers en onze klanten inspireert. Kom langs en bespreek met ons hoe wij samen de wereld beter kunnen maken en daar tegelijkertijd zelf economisch de vruchten van kunnen plukken!



Rudolf Winkenius  
Directievoorzitter RSM Netherlands

“ONCE WE KNOW AND ARE AWARE,  
WE ARE RESPONSIBLE FOR OUR  
ACTION AND OUR INACTION. WE  
CAN DO SOMETHING ABOUT IT OR  
IGNORE IT. EITHER WAY, WE ARE  
STILL RESPONSIBLE.”

Jean Paul Sartre



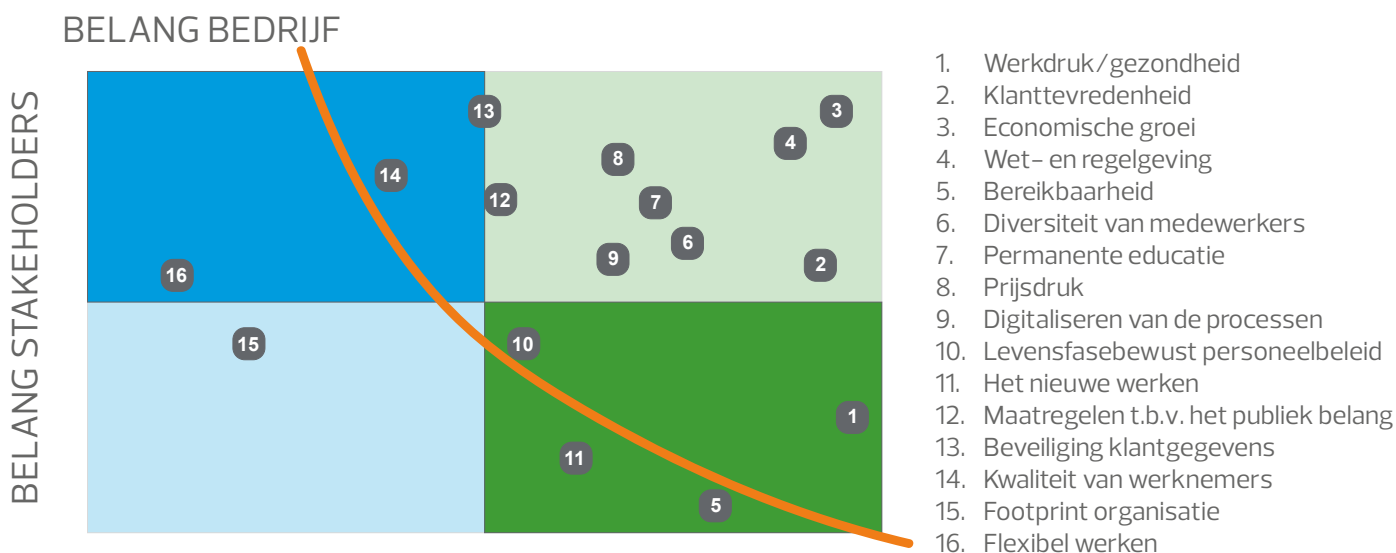
## INLEIDING

De afgelopen twee jaar hebben wij weer een stap gezet in het verder professionaliseren van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) in onze organisatie. Voorheen hebben wij gerapporteerd over de kenmerken die wij belangrijk vonden. Nu onze kennis toeneemt van de regelgeving die van toepassing is (GRI G4), verbeteren wij ook ons duurzaamheidsverslag. Deze verbeteringen hebben voornamelijk betrekking op het enkel rapporteren van materiële zaken, waardoor ons verslag meer to the point wordt. Daarnaast zullen doelstellingen een prominentere rol krijgen in ons verslag. Een stip aan de horizon om naartoe te werken, om uiteindelijk zowel financiële als maatschappelijke waarde te creëren.

De realisatie van eerder gestelde doelen (bijvoorbeeld vermindering van het papierverbruik) geeft ons de drive om door te gaan op de koers die wij zijn ingeslagen.

In 2015 en 2016 hebben wij onze dienstverlening op het gebied van duurzaamheid verder uitgebouwd. Wij hebben verschillende bijeenkomsten georganiseerd waarin mvo centraal stond. Een van deze bijeenkomsten was een intern overleg waarbij wij onszelf de spiegel hebben voorgehouden. Samen met onze ondernemingsraad, de vertegenwoordiging van onze medewerkers, onze aandeelhouders en onze specialisten op mvo-gebied hebben wij onderstaande materialiteitsmatrix gemaakt. Als stakeholders van onze organisatie en vertegenwoordiging van de belangen van ons bedrijf hebben wij aan deze groep gevraagd wat de belangrijkste elementen zijn waarover wij moeten rapporteren in ons duurzaamheidsverslag. In de onderstaande matrix zijn dat de elementen die zijn genoemd in het kwadrant rechtsboven.

### Materialiteitsmatrix



WE DO NOT INHERIT THE EARTH FROM  
OUR ANCESTORS, WE BORROW IT  
FROM OUR CHILDREN  
Native American Proverb

Het belangrijkste element in de matrix is gezonde economische groei (3). Naar ons inzicht is dit de resultante van de prestaties op alle andere gebieden.

Wij verhogen de klanttevredenheid (2) als wij onze klanten goed bedienen door kwaliteit te leveren. Dit kan alleen als wij voldoen aan de wet- en regelgeving (4) en de maatregelen in het publieke belang (12). Om aan punt 4 (Wet- en regelgeving) te voldoen, is het noodzakelijk dat de verplichte en additionele permanente educatie (7) gevolgd wordt.

Naast tevreden klanten hebben wij ook tevreden werknemers nodig. Tevreden werknemers zijn ons visitekaartje naar buiten toe en tevreden werknemers zijn een van de vereisten voor tevreden klanten. Tevreden werknemers zijn alleen mogelijk als wij ons als werkgever bekommeren om onze medewerkers door goed te letten op de werkdruk en de gezondheid (1), en te zoeken naar een zo goed mogelijk levensfasebewust personeelsbeleid (10). Investeren in onze medewerkers verhoogt de kwaliteit van de werknemers (14). De diversiteit van medewerkers (6) zorgt naar ons idee voor een goede mix waarin alle kwaliteiten van de werknemers het beste naar voren komen.

Tevreden klanten en tevreden medewerkers zijn de twee essentiële elementen die resulteren in economische groei. Prijsdruk (8) is hierin een remmende factor. Door te focussen op de andere twee elementen kunnen wij het negatieve effect van prijsdruk zo veel mogelijk beperken.

Digitalisering van de processen (9) kan al deze elementen ondersteunen en is een niet te onderschatten ontwikkeling, waar wij op focussen. Door hierin te blijven investeren, verwachten wij in de toekomst een relevante marktpartij te blijven.

Vanwege de maatschappelijke relevantie rapporteren wij over de ecologische footprint van onze organisatie. Dit uit zich met name in de CO<sub>2</sub>-uitstoot van het wagenpark (15). Ondanks de lage relevantie in de matrix vinden wij het belangrijk om hierover aanvullend te rapporteren. In de rapportageperiode zijn er namelijk verschillende inspanningen geweest om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen. Ook de maatschappelijke betrokkenheid als organisatie staat niet als element in de matrix, maar is in onze ogen wel van belang om over te rapporteren.

### Rapportage

Over de materiële elementen gaan wij dan ook rapporteren. De opbouw van ons verslag wijkt daardoor af van die van het voorgaande verslag. Wij maken onderscheid tussen:

1. **people**-elementen (1, 4, 6, 7, 10, 14),
2. **planet**-elementen (15, 17) en
3. **profit**-elementen (2, 3, 8, 9, 12, 13).

De elementen uit de materialiteitsmatrix bespreken wij in de volgende hoofdstukken. Elementen die voorgaande jaren benoemd zijn, komen ook terug. Sommige zaken worden korter behandeld of zelfs buiten beschouwing gelaten, als deze niet voorkomen in de materialiteitsmatrix en door onszelf en onze stakeholders minder belangrijk worden gevonden. Dit wordt specifiek benoemd in de tekst. Om de voortgang van de elementen meetbaar te maken, hebben wij, waar mogelijk, per element een doelstelling vastgesteld.

## PEOPLE

Personeel, daar begint het mee bij onze organisatie. Zonder personeel geen dienstverlening, zonder goed personeel geen goede dienstverlening.

De elementen die onder dit hoofdstuk vallen zijn:

- Diversiteit medewerkers (6)
- Werkdruk/gezondheid (1)
- Levensfase bewust personeelsbestand (10)
- Permanente educatie (7)
- Wet- en regelgeving (4)
- Kwaliteit van werknemers (14)

### Onze kerngetallen

	2016	2015	2014
Aantal fte's	196	192	196
Aantal medewerkers	231	222	223
% man	51	51	51
% vrouw	49	49	49
Leeftijdsopbouw tot 20	6	4	3
Leeftijdsopbouw 20-30	85	78	75
Leeftijdsopbouw 30-40	56	53	62
Leeftijdsopbouw 40-50	46	49	51
Leeftijdsopbouw 50-60	29	28	24
Leeftijdsopbouw 60-70	9	10	8
Gem. aantal dienstjaren	8	9	9
Aantal meldingen ongewenst gedrag	0	0	0
Aantal bedrijfsongevallen	0	0	0

### RSM en haar werknemers

#### Diversiteit (6)

In bovenstaande tabel en de tabel op de volgende pagina is te zien dat wij qua medewerkers licht groeien. De verdeling over de disciplines en de leeftijdsopbouw van onze medewerkers blijft redelijk stabiel. De leeftijdsopbouw van onze organisatie met relatief veel jonge mensen is inherent aan de sector waarin wij opereren. Wij nemen medewerkers op relatieve jonge leeftijd in dienst en stimuleren hen door te groeien in onze organisatie. Wij organiseren veel evenementen en activiteiten om ons van de aanwas van nieuwe studenten te verzekeren.

Dit neemt niet weg dat wij ook open staan voor het aannemen van ervaren werknemers.



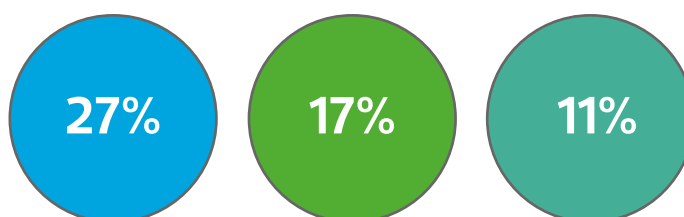
### Aantal fte's per discipline

	2016	2015	2014
Holding	36	36	37
Accountants	57	54	58
Belastingadviseurs	49	47	49
Loonadviesgroep	6	6	6
Financial Advisory Services	6	5	4
Brouwer & Oudhof	39	41	39
The NL- Trust	2	2	2
RSM Nederland	1	1	1

Wij zijn trots op de verdeling man/vrouw in onze organisatie. Deze is 51/49 zonder hier een bewust aannamebeleid op te hebben. Deze verhouding wordt echter niet gereflecteerd in het managementteam (MT) en de partnerlaag. In 2015 en 2016 was respectievelijk 40,5% en 36,5% op MT-niveau vrouw. In de partnerlaag van de organisatie vallen deze percentages lager uit, namelijk 27% en 24%.

Ter vergelijking gebruiken wij cijfers uit de [Emancipatiemonitor 2016](#) die rapporteren over het jaar 2015. De emancipatiemonitor is een initiatief van het Sociaal en Cultureel Planbureau en het Centraal Bureau voor de Statistiek dat om het jaar een rapport uitbrengt. Afgezet tegen het gemiddelde in de financiële dienstverlening in Nederland scoren wij goed. In 2015 werd 30% van de managementfuncties bekleed door een vrouw en dat was slechts 17% voor het hogere management. Wij scoren in 2015 op het management niveau dus 10,5% hoger en op partnerniveau 9,5% hoger dan het Nederlandse gemiddelde.

### Percentage vrouw in partnerlaag in 2015



● RSM ● Gem. financiële sector ● Gem. big four-kantoor\*

\* excl. KPMG, geen cijfers beschikbaar



Vergeleken met de vier grootste accountantskantoren van Nederland (big four) scoren wij nog beter. In 2015 werd gemiddeld 11% van de partnerfuncties bekleed door vrouwen, bij RSM lag dat percentage 16% hoger.

De man/vrouw-verdeling in alle lagen van de organisatie en het aannemen van ervaren collega's is in onze ogen indicatief voor een bedrijfscultuur waarin van nature beide sekse en alle leeftijden van gelijke waarde worden geschat. Onze doelstelling is het behouden van de diversiteit op het gebied van man/vrouw- en leeftijdsverdeling. Wij onderkennen dat diversiteit meer inhoudt dan leeftijdsopbouw en man/vrouw-verhouding, toch hebben wij voor de komende jaren geen specifieke doelstelling om een diversiteitsbeleid op te stellen. Het bereiken van een gelijke man/vrouw verhouding is geen doel op zich, kwaliteit blijft een belangrijker criteria voor het aannemen van personeel, ongeacht leeftijd of geslacht.

### **Werkdruk en gezondheid (1)**

Het monitoren van de gezondheid van onze medewerkers meten wij door het ziekteverzuim te registreren en hier ook een navolging aan te geven. In 2015 kregen alle managers en leidinggevendenden van de afdelingen met de hoogste meldingsfrequentie een training vanuit de Arbodienst over de beste wijze om het gesprek aan te gaan over hoge ziekmeldingsfrequenties. Sinds 2016 krijgt de leidinggevende automatisch een signaal als een medewerker zich vaker dan 3 keer ziekmeldt in een jaar. Ook hebben wij twee preventiemedewerkers die alle collega's begeleiden bij het hanteren van een juiste werkhouding. Alle vestigingen hebben in hoogte verstelbare stoelen en een aantal heeft ook verstelbare bureaus. Deze ideale werkhouding wordt voor alle medewerkers vastgelegd in hun eigen dossier.

Aanvullend is er op elke vestiging minimaal één vertrouwenspersoon aanwezig, waarbij iedereen in vertrouwen zijn (privé-)zorgen kan delen. Mochten zij er samen niet uitkomen kunnen werknemers naar een preventiecoach verwezen worden.

Onze accountants werken daarnaast ook met een buddysysteem waarbij een jonge collega gekoppeld wordt aan een meer senior collega naar keuze. Aan hen kunnen zij al hun vragen kwijt. De doelstelling is om dit buddysysteem ook te ontwikkelen voor de fiscalisten, Brouwer & Oudhof (B&O) en Loonadviesgroep (LAG). Op deze manier zijn wij er van overtuigd dat wij voldoende maatregelen treffen om problemen op het gezondheidsvlak en werkgebied tijdig te signaleren en daar naar te handelen.

Echter is voorkomen altijd beter dan genezen. Wij geloven dat een goede balans tussen werk en privé bijdraagt aan blijve en gezonde werknemers. Daarom krijgen zij de ruimte om parttime te werken. In 2015 en 2016 werkte respectievelijk



38,7% en 37,7% van onze medewerkers parttime. Dit is een kleine daling ten aanzien van 2014 waarin 39% van onze medewerkers parttime werkte. Het sector gemiddelde voor accountants was in 2015 21,6% en in 2016 25,2% (cijfers over fiscalisten en boekhoudkantoren zijn niet beschikbaar).

Velen in onze branche werken niet alleen fulltime, ze maken ook nog eens veel overuren. Toch geloven wij erin dat dit een negatief effect kan hebben op de gezondheid van onze werknemers. Wij verwachten dan ook niet dat de medewerkers stelselmatig overwerken. Zoals te zien in de tabel 'Percentage overuren RSM', is er een dalende trend waar te nemen op gebied van geschreven overuren. Trots zijn wij op ons percentage overuren van de accountants als we deze vergelijken met andere bedrijven uit de branche.

### Percentage overuren RSM

	2016	2015	2014
Totaal RSM	1,5	1,6	1,9
Accountants RSM	1,9	2,0	2,1
Accountants in Nederland*	20,0	21,7	21,7

\* bron: Accountancy beloningsonderzoek 2015 en 2016

Het afgelopen twee jaar hebben wij onze medewerkers weer gestimuleerd om in beweging te komen in diverse takken van sport. Dit omdat wij de gezondheid van onze werknemers belangrijk vinden.

Onze medewerkers hebben zich van hun beste kant laten zien tijdens het Accountancy voetbaltoernooi van ING Flevoland en het Gerard van Es voetbaltoernooi. Voor het jaarlijkse RSM European Football Tournament kwamen twee heren- en één damesteam in actie. Eén van de herenteams wist in 2016 de beker voor de tweede plaats mee naar huis te nemen.



De hardlopende collega's kwamen de afgelopen jaren in actie tijdens de Dam tot Damloop en de Rabobank Pierloop Velsen. Aan het einde van de jaren hebben wandelaars en hardlopers meegedaan aan de sponsorloop (zie hoofdstuk Planet) voor Stichting Spieren voor Spieren.

Daarnaast bieden wij onze medewerkers, om de drie jaar, een sportmedische keuring aan waar 116 van de 222 medewerkers in 2015 gebruik van hebben gemaakt. Ook geven wij een extra vergoeding aan onze werknemers als zij zich aanvullend laten verzekeren bij hun zorgverzekeraar.

Dit alles uit zich in een relatief laag ziekteverzuim van ons personeel (zie tabel 'Percentage ziekteverzuim RSM') dat voor 2015 2% en voor 2016 2,5% was. Doelstelling is om dit ziekteverzuimpercentage niet hoger op te laten lopen dan 2,5%. We willen dit bewerkstelligen door o.a. het ziekteverzuim in werkoverleggen bespreekbaar te maken, softskill training op het gebied van mindfulness te organiseren en medewerkers (eerder) coaching aan te bieden.

Ons laag ziekteverzuim is in onze ogen het resultaat van de energie die wij steken in het bewerkstelligen van een goede werkdruk en de zorg om de gezondheid van ons personeel (1).

### Percentage ziekteverzuim RSM

	2016	2015	2014
Gem. % ziekteverzuim (incl. zwangerschap)	3	2,9	3,5
Gem. % ziekteverzuim (excl. zwangerschap)	2,5	2,0	2,5
Meldingsfrequentie	1,1	1,1	1,1

### Levensfase bewust personeelsbestand (10)

Bij RSM onderkennen wij dat collega's in verschillende levensfasen ook verschillende professionele behoeften hebben. Jonge collega's hebben immers andere ondersteuning nodig om volledig tot hun recht te komen dan degene met 20 jaar werkervaring. Daarom krijgen studerende collega's, indien dit nodig is, meer coaching en hanteren wij een seniorenbeleid waarbij de opbouw van de vakantiedagen afhankelijk is van de leeftijd.

De afgelopen jaren zijn wij tot het besef gekomen dat als het aankomt op ons levensfase bewust personeelsbestand er ruimte is voor verbetering. In 2015 is onder de collega's tot 30 jaar oud een nulmeting gehouden die uitwees dat zij niet weten waar RSM voor staat (visie en missie), meer openheid in de bedrijfsvoering willen, behoefte hebben aan een buddysysteem en zich meer betrokken willen voelen door communicatie over financiële en non-financiële prestaties.

Zoals aangegeven in het voorwoord hebben wij voor 2017 de doelstelling om over te stappen naar kwartaalrapportages. Hierin willen we gaan rapporteren aan de hand van pijlers die afgeleid zijn van de waarden en visie van RSM Netherlands en RSM wereldwijd.

Onze medewerkers lijken trouw aan onze organisatie. Dit leiden wij af aan het hoge aantal dienstjaren (zie tabel 'Onze kerngetallen'). Hieruit trekken wij de conclusie dat werknemers het naar hun zin hebben en voldoende kansen zien om zich bij ons verder te ontwikkelen en door te groeien. Om deze conclusie te verifiëren is onze doelstelling voor 2017 om een medewerkerstevredenheid onderzoek te organiseren. Dit stelt ons ook in staat om input te krijgen van de meer senior collega's. Samen met de nulmeting zal deze gaan dienen voor het opstellen van het levensfasebewust personeelsbeleid (10).

## **RSM en de ontwikkeling van haar werknemers**

### **Permanente educatie (14) en Wet- en regelgeving (4)**

Kennis en ervaring van onze medewerkers is de basis van de kwaliteit van onze dienstverlening. Onze medewerkers bepalen wie wij zijn en verdienen daarom ook onze aandacht. Naast de wettelijke verplichte educatie vinden wij het zelf ook belangrijk om onze professionals in staat te stellen experts te zijn en te blijven op het gebied van wet- en regelgeving.

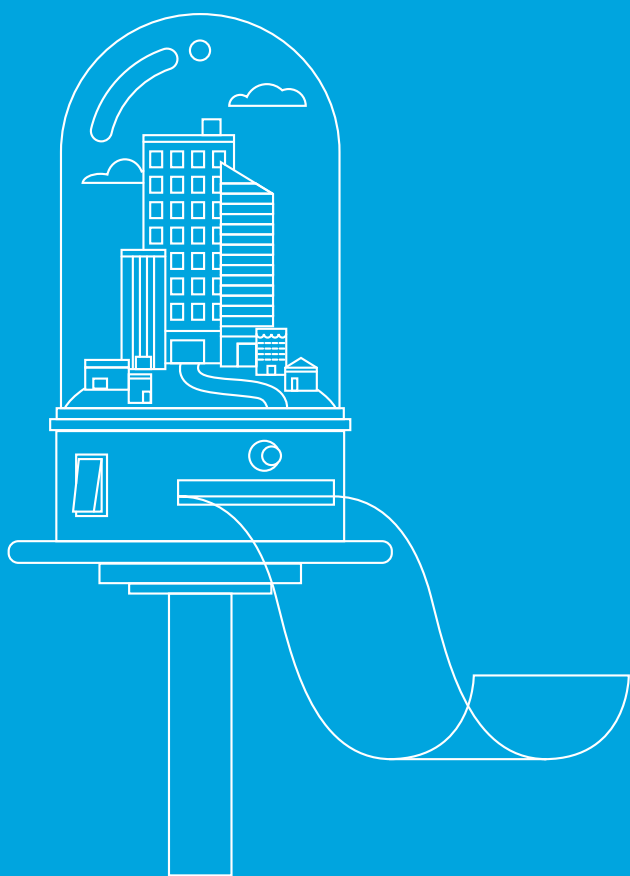
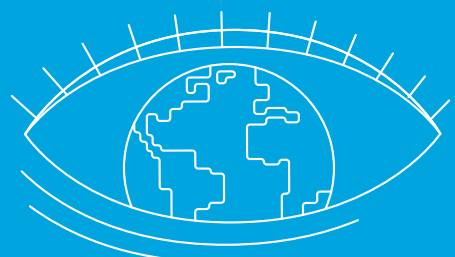
De RSM Accountancy Academy vond zoals elk jaar weer plaats op De Wilmersberg in De Lutte. Een week lang zijn alle accountants van RSM bijgepraat over de laatste wet- en regelgeving. Niet alleen de accountants van RSM regio Noord, maar ook deelnemers van de andere twee RSM-kantoren in Nederland waren daarbij aanwezig. Daarmee stimuleren we ook kennisoverdracht door de uitwisseling van ervaringen. Doordat wij door de NBA zijn geaccrediteerd, hebben alle deelnemers aan de RSM Accountancy Academy hun verplichte PE-punten intern behaald.

Sinds 2014 hebben wij een samenwerkingsovereenkomst met de Nyenrode Business Universiteit. Net als Nyenrode vindt RSM de ontwikkeling van studenten erg belangrijk, het zijn tenslotte onze (toekomstige) medewerkers. Door deze samenwerking kunnen wij de studie- en praktijkervaring beter op elkaar laten aansluiten, wat ten gunste komt van de toekomstige registeraccountants. De doelstelling is om in 2017 deze samenwerking voort te zetten en uit te breiden.

Het gros van onze assistent accountants volgt hun universitaire opleiding in deeltijd aan de Nyenrode Universiteit, met als einddoel het behalen van de titel registeraccountant (RA). Om de werk- en studiedruk goed in balans te houden wordt voor elke student een persoonlijk studieplan opgesteld. Daarnaast maken wij afspraken over uitwisseling van informatie en over aansluiting tussen het interne en het externe opleidings- en ontwikkelingsprogramma.

De accountants krijgen de kans om binnen RSM hun praktijkopleiding te doorlopen en met als einddoel het behalen van de titel registeraccountant (RA). Zij worden begeleid door het door de NBA-geaccrediteerde RSM stagebureau. Het stelt ons in staat om meer betrokken te zijn bij de ontwikkeling van onze collega's en het proces dat zij doorlopen.

De fiscale collega's volgen de beroepsopleiding Belastingadviseur van het NOB. Een traject van 3 jaar waarin ze onder werktijd cursussen volgen. Eenmaal afgerond worden zij NOB-lid, wat hen verplicht hun kennis bij te houden door PE (permanente educatie)-punten te halen. Ook binnen de organisatie worden regelmatig vaktechnische overleggen georganiseerd, waarbij de laatste ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving worden besproken. Voor de belastingadviseurs is dit wekelijks. Voor de afgestudeerde accountants is dit vier maal per jaar. De kennis wordt na afloop gedeeld met de assistenten tijdens de assistentenoverleggen op de vestigingen.



In oktober wordt de jaarlijkse ITax Academy gehouden in Veldhoven. RSM-collega's van over de hele wereld kwamen naar Nederland om meer te leren over het internationaal belastingrecht. De RSM Tax Centre of Excellence stelde het programma samen, met medewerking van deskundigen uit het RSM-netwerk, academici en ervaren fiscalisten van internationale organisaties.

#### **Kwaliteit medewerkers**

Naast permanente educatie op vaktechnische vaardigheden en het verzekeren van expertise op het gebied van wet en regelgeving willen wij extra aandacht besteden aan de sociale vaardigheden van onze medewerkers. Gesprekstechnieken, schrijfvaardigheid en presentatietechnieken zijn van essentiële belang in ons vakgebied. Niet alleen om de juiste informatie te verkrijgen, maar ook om onze bevindingen op een juiste manier te presenteren en zo onze dienstverlening op het gewenste kwaliteitsniveau te houden. Om die reden is in 2015 het Opleidingscurriculum van start gegaan. Het curriculum onderscheidt drie niveaus, die elk zijn toegespits op de kennis en werkervaring van de medewerkers.

Om de ontwikkeling van de medewerkers te meten, houden wij presentielijsten bij van de interne vaktechnische overleggen en de externe vaktechnische en sociale trainingen die worden gegeven. In 2015 en 2016 hebben alle medewerkers voldaan aan de vereiste trainingen.

Steeds sterker onderkennen wij het belang van de kwaliteit en permanente educatie van onze medewerkers. Dit is ook terug te zien in onze uitgaven aan opleidingen en trainingen. In 2014 was deze nog € 1923 per fte en in 2015 en 2016 stegen deze per fte naar € 2675 en € 2857.

**In 2016 is er 48,5% meer uitgegeven aan opleidingen en trainingen ten opzichte van 2014**

RSM beseft dat er verschillende technologische en maatschappelijke ontwikkelingen zijn die ons beïnvloeden om te investeren in efficiëntie, effectiviteit en flexibiliteit van onze medewerkers en daarmee de klanttevredenheid. Daarbij is een heldere strategie vereist die ons en het personeel slagvaardig maakt in de toekomst. Een onderdeel van deze strategie is het opzetten van een talentmanagementprogramma. Hiermee wordt in 2017 een start gemaakt.



## PLANET

De elementen die onder dit hoofdstuk vallen zijn:

- Footprint organisatie (15)

In dit hoofdstuk rapporteren wij over de impact die wij hebben op de planeet, verdeeld in het milieu en onze maatschappelijke impact. De maatschappelijke impact van onze organisatie ligt met name in onze dienstverlening en in de activiteiten van ons personeel. Het milieu wordt ook geraakt door onze organisatie maar minder dan bij een productieorganisatie of een transportonderneming.

### Footprint organisatie (15)

Onze CO<sub>2</sub>-footprint wordt voor een groot deel bepaald door de af te leggen zakelijke kilometers. Dit is inherent aan een van de kernwaarden die wij hebben. Wij hebben onze klanten op de eerste plaats staan, dat betekent dat wij naar de klanten toe gaan om ze te bedienen. Een nadeel hiervan is dat wij veel reizen, met het openbaar vervoer, de fiets waar het kan, maar veelal met de auto.

In onze arbeidsvoorwaarden is een leaseregeling opgenomen. Om schonere auto's te stimuleren hebben wij per functiecategorie een CO<sub>2</sub>-plafond ingesteld. Indien collega's een auto willen leasen, moet de CO<sub>2</sub>-uitstoot van die auto binnen het plafond vallen. Als de collega echter een schonere auto leaset dan krijgt hij/zij een toeslag op het normleasebedrag. Hiermee kunnen collega's extra opties op de auto nemen of het (deels) uit laten betalen. Door deze maatregel in te bouwen in onze leaseregeling vinden wij dat wij als werkgever onze verantwoordelijkheid hebben genomen om het gebruik van schonere auto's te stimuleren. Er is nu nog maar één bijtellingstarief voor alle niet-elektrische auto's. De populaire fiscale bijtellingsregeling voor een schonere benzine- of dieselauto is komen te vervallen.

Niet alle werknemers hebben een leaseauto. Sommige collega's vallen buiten de regeling of kiezen bewust niet voor een leaseauto. Wij hebben als werkgever geen invloed op welk vervoersmiddel zij gebruiken. De CO<sub>2</sub>-uitstoot van deze

middelen hoort echter wel bij de totale footprint van onze organisatie.

Medewerkers die gebruik maken van het openbaar vervoer stimuleren wij door een 100% vergoeding van de reiskosten.

### CO<sub>2</sub>-uitstoot in kg\*

	2016	2015	2014
Niet-leaseauto's	119.814	131.274	134.000
Leaseauto's	438.867	360.173	331.476
Totaal	558.681	491.447	465.476

\* omrekenratio: zie [CO2emissiefactoren](#)

De totale CO<sub>2</sub>-uitstoot van ons wagenpark is toegenomen in 2015 en 2016. Echter zijn onze werkzaamheden ook toegenomen in de afgelopen jaren. Als wij de omzet en de uitstoot van ons wagenpark door elkaar delen ontstaat er een licht oplopende trend (zie onderstaande tabel). Voor elke verdiende euro stoten wij, via ons wagenpark, meer CO<sub>2</sub> uit. Een ontwikkeling die wij betreuren en momenteel verder aan het analyseren zijn. Wij nemen ons voor de huidige regelingen nog eens goed tegen het licht te houden en mogelijk te actualiseren.

### Gemiddelde CO<sub>2</sub>-uitstoot t.o.v. de omzet

	2016	2015	2014
CO <sub>2</sub> -uitstoot in kg	0,0218	0,0204	0,0199

De CO<sub>2</sub>-uitstoot van elektra betreft enkel de verbruikte elektriciteit van de laadpalen bij onze vestigingen. Door privacyregelgeving kunnen wij niet zien hoeveel energie onze werknemers privé hebben geladen. Een andere kanttekening die wij moeten maken is dat de de totale CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze leaseauto's zowel zakelijke als privé-kilometers bevat. Omdat wij de afgelopen drie jaar de afgelegde privé-kilometers niet centraal hebben geregistreerd, kunnen wij geen transparanter overzicht geven.

### Low car diet

Wij zijn ons bewust welke impact ons wagenpark heeft op onze totale footprint. Om deze reden hebben wij ons in 2016 aangemeld voor Low car diet. Een initiatief om een maand lang kritisch te zijn op je vervoersgebruik en alternatieven af te wegen waar dat kan. Niet alleen collega's met een kantoorfunctie hebben hieraan deelgenomen maar ook collega's die vaak naar klanten gaan, zoals accountants. De deelname was succesvol. Echter vervielen velen na deze maand weer in hun oude gewoonten.

### Overige reizen

Wij zijn onderdeel van het RSM-netwerk. Het zesde netwerk van zelfstandige accountants- en belastingadvieskantoren in de wereld. Een netwerk waar wij trots op zijn en waar wij veel voordelen uit halen. Samenwerking, delen van expertise en uiteindelijk een betere dienstverlening aan onze klant zijn grote voordelen van dit netwerk. Hierdoor kunnen wij klanten bedienen die internationaal opereren. Bijkomend effect van het bedienen van internationaal opererende klanten is dat wij internationaal moeten reizen. Niet alleen voor de klanten maar ook voor internationale conferenties moet gereisd worden. Zo veel mogelijk met de trein, maar veelal is het vliegtuig een noodzakelijk transportmiddel. Ook dit heeft impact op de wereld, maar is noodzakelijk om onze dienstverlening uit te voeren. Door de steeds verdere internationalisering van ons werk zal het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van ons reizen niet gaan lukken. Compensatie van deze CO<sub>2</sub>-uitstoot is de hoogst haalbare oplossing. Dit gaan wij in 2017 proberen te behalen.

### Gas, water en licht

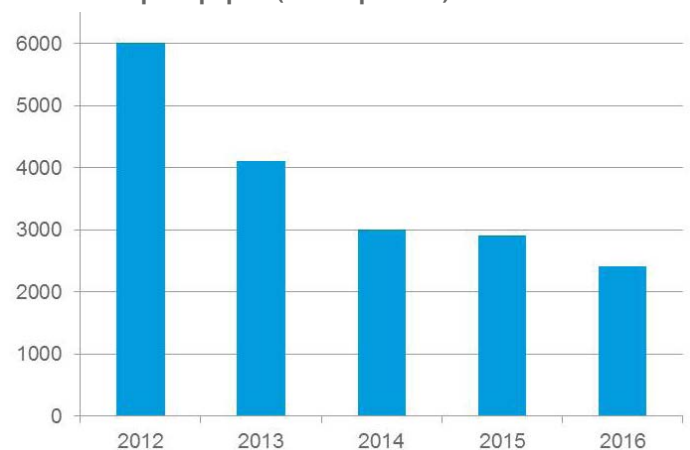
Op onze vestigingen huisvesten wij onze collega's. Deze collega's gebruiken gas, water en licht om op een prettige manier te kunnen werken en zijn dus onderdeel van de totale footprint van onze organisatie. Ons verbruik ten aanzien van gas water en licht is echter niet goed inzichtelijk te krijgen. Doordat de (afrekening)servicekosten van onze verhuurder geen splitsing geven van het verbruik van de diverse

vestigingen is het niet mogelijk om betrouwbare informatie te geven ten aanzien van ons verbruik. Dit heeft echter wel onze continue aandacht. In 2017 zullen we een aantal maatregelen nemen om ons energieverbruik verder terug te dringen door onder meer beter gebruik te maken van de m<sup>2</sup> die we huren. Zo maken wij op de vestiging Haarlem en Utrecht efficiënter gebruik van de ruimte en bezetten daardoor minder m<sup>2</sup>. Dit zal resulteren in een lager energieverbruik omdat er minder ruimtes verlicht en verwarmd hoeven te worden. Daarnaast blijven wij bij de verhuurder aan dringen op het gebruik van groene energie voor de panden waar dat nog niet gebeurt.

### Papier

In 2012 hebben we het toen ambitieuze doel gesteld om ons papierverbruik met 50 procent te verminderen. In 2014 konden wij stellen dat deze doelstelling gerealiseerd is. Een resultaat waar we trots op zijn. Gepaste trots omdat een verdere besparing door digitalisering nog haalbaar is. Met onze cliëntenportal 'RSM Direct' die steeds intensiever wordt gebruikt en de stimulering van cliënten om de factuur van RSM digitaal te ontvangen zit er nog rek in de besparingsmogelijkheden. Voor 2015 zien wij een stabilisering van het papierverbruik.

Verbruik kopieerpapier (aantal pakken)





Het lijkt alsof de ondergrens is bereikt van de besparing door digitalisering. Door onder andere eerder genoemde kansen waarnaast ook de rapporten aan klanten steeds vaker digitaal gaan is er in onze ogen nog een verbeteringslag haalbaar. Ook raken collega's steeds meer gewend om van het scherm af te werken. Dit is ook gebleken in de verdere daling van ons verbruik van kopieerpapier in 2016. Deze is gedaald naar 2410 pakken papier zoals te zien in figuur 'Verbruik kopieerpapier'.

We hebben nu een verbruik van rond de 2.400 pakken papier. Met de doelstelling van 1.900 pakken papier denken wij een ambitieuze maar haalbare doelstelling neer te zetten. Wij willen deze besparing behalen in 2018.

### **RSM Niehe Lancée Kooij foundation/ Maatschappelijke betrokkenheid**

In 2014 hebben wij met de RSM Niehe Lancée Kooij Foundation onze eerste stappen gezet en groeien steeds verder naar een volwaardige foundation. Vooral tijdens de deelname aan NLdoet. In 2014 jaar was er een kleine afvaardiging uit met name één vestiging. In 2015 en 2016 was het animo al gegroeid en breder verdeeld over de vestigingen. Ruim 10% van ons personeelsbestand deed mee aan de NLdoet activiteit. Een ontwikkeling waar wij trots op zijn als werkgever.

Voor 2017 gooien wij het roer om ten aanzien van de voorjaarsactiviteit. Wij gaan niet langer meer schilderen of naar een spelletjesmiddag met ouderen. Wij willen onze kwaliteiten inzetten. Alhoewel wij dit de afgelopen jaren met veel plezier hebben gedaan zijn wij geen geboren schilders en ook niet erg goed in 'Mens erger je niet!' Daarom gaan wij in 2017 deelnemen aan het project; de Sociale maatschap. Bij de Sociale maatschap geven wij budgetcursussen aan kinderen en volwassenen maar ook een training aan (gedwongen) zzp'ers. Onze ambitie is om jaarlijks weer een groter gedeelte van onze collega 's enthousiast te krijgen om zich belangeloos in te zetten voor de maatschappij. Op deze manier denken wij dat onze kennis en kunde het beste tot hun recht komen.

Eind 2015 was weer onze RSM Sponsorloop. Pas voor de tweede keer maar het voelt al als een vertrouwd evenement aan het einde van het jaar. Dit jaar niet rond de Veerplas in Haarlem maar in het Olympisch stadion in Amsterdam. Ook dit was een groot succes. Wij liepen voor de stichting Zorgen zonder Zorgen. Een stichting van één van onze klanten. Voor deze stichting hebben wij het prachtige bedrag van € 2.000 opgehaald.

In 2016 hebben wij een vergelijkbare activiteit georganiseerd waarbij wij geld hebben opgehaald voor onze klant Stichting Spieren voor Spieren door te (hard)lopen in het Friendship Sport Centre. Met deze loop hebben wij een mooi bedrag (€ 3.000) op kunnen halen. Dit is verdeeld tussen Spieren

voor Spieren (€ 2.500) en het Friendship Sport Centre (€ 500). Volgend jaar willen wij dit (hard)loop-evenement uitbreiden door ook onze klanten en andere relaties erbij te betrekken.

### Sponsoring

Behalve met diverse lokale sportclubs delen wij onze kennis om niet met enkele stichtingen en (kleine) goede doelen.

Ook zijn wij partner van de Ondernemingsverkiezing Noord-Holland. Dit evenement vond in 2016/2017 voor de elfde keer plaats. Het is een belangrijk en breed gedragen initiatief om waardering voor ondernemingen in de provincie uit te spreken. Ondernemers zijn immers de drijvende kracht van de economie in Noord-Holland.

Daarnaast geven wij nationaal goed presterende bedrijven ook internationaal een kans door ze voor te dragen voor de European Business Awards, waar RSM medesponsor van is. Deze verkiezing stimuleert bedrijven in Europa om uit te blinken op het gebied van onder andere innovatie, werkgeverschap maar ook sustainability. In tien categorieën worden bedrijven onderscheiden met een Ruban D'Honneur Award.



## PROFIT

De elementen die onder dit hoofdstuk vallen zijn:

- Klanttevredenheid (2)
- Economische groei (3)
- Prijsdruk (8)
- Digitalisering van de processen (9)
- Maatregelen ten behoeve van het publiek belang (12)
- Beveiliging klantgegevens (13)

### Klanttevredenheid (2)

De klant is koning wordt vaak gezegd. De vraag is natuurlijk: wie is eigenlijk onze klant? Enerzijds is dat de opdrachtgever/ondernemer, voor hen proberen wij de vraagstukken op te lossen door pragmatisch en proactief mee te denken. Anderzijds vervullen wij ook een maatschappelijke functie en hiermee is te stellen dat het maatschappelijk verkeer ook onze klant is. Door een goede administratie, een gecontroleerde jaarrekening en een juiste aangifte vennootschapsbelasting, slaapt niet alleen de ondernemer rustig maar kan onze economie ook op een juiste manier functioneren. Met onze dienstverlening proberen wij beide "klanten" tevreden te houden. De ondernemer adviseren en ondersteunen waar mogelijk, maar altijd binnen de bestaande regelgeving en binnen onze ethische normen, zodat beide klanten tevreden zijn.

Om de tevredenheid van onze klanten te monitoren gaan wij in 2017 een klanttevredenheidsonderzoek uitvoeren. De uitkomsten van dit onderzoek gaan wij gebruiken om onze dienstverlening verder te verbeteren. Verder zijn wij regelmatig in gesprek met onze klanten om de tevredenheid van onze dienstverlening te peilen en onverhoopte problemen in een vroegtijdig stadium te signaleren en op te lossen. Onze organisatie beschikt over een klachtenregeling, waarbij klanten een klacht over onze dienstverlening bij het juiste kanaal kunnen melden.

De tevredenheid van onze andere klant, het maatschappelijk verkeer, wordt getoetst door onze vergunningverlener, de Autoriteit Financiële Markten (AFM). De AFM en later het Samenwerkingsverband van Registeraccountants (SRA) (namens de AFM) hebben diverse kwaliteitstoetsingen uitgevoerd. Onze andere relatie met het maatschappelijk verkeer is die met de Belastingdienst. Met het tekenen van het convenant 'Horizontaal toezicht in 2010' en door het voldoen aan de gestelde voorwaarden, vinden wij dat wij deze andere klant zo goed mogelijk hebben bediend.

### Economische groei (3)

Zoals genoemd in de inleiding is economische groei de resultante van onze prestaties op alle overige gebieden. Wij hebben als doelstelling om te groeien. Maar dan wel een gezonde economische groei, gerealiseerd door kwalitatief goede dienstverlening en door een goede werkgever te zijn. Klanten in het mkb segment in een grote

verscheidenheid aan sectoren blijven ons speerpunt. Echter, waar mogelijk ook klanten die zich profileren op het gebied van duurzaamheid in de breedste zin des woords. Wij willen daarom ook onze dienstverlening op het gebied van duurzaamheid uitbreiden. Door de constante groei van de wereldbevolking, die voorzien moet worden in haar behoeften, worden middelen schaarser. Daarnaast stijgt de vraag naar transparantie in de bedrijfsvoering. Deze ontwikkelingen bieden kansen, maar ook risico's voor ondernemers. Wij willen onze cliënten graag helpen bij deze overgang en bieden daarvoor deze aanvullende dienstverlening aan:

1. Gesprekspartner voor het dagelijks bestuur over hoe duurzaamheid te integreren in de langetermijnstrategie.
2. Begeleiding bij (her) inrichting van de organisatie, inclusief het doorvoeren van mvo in de corporate governance.
3. Ondersteunen bij het opstellen van geïntegreerde/niet-financiële rapportages, inclusief het afgeven van zekerheden (assurance).
4. Adviseren over duurzame innovatie en het werven van financiële middelen hiervoor.
5. Geven van fiscaal advies over duurzame onderwerpen, zoals schone energie, in een nationale en internationale markt.

De doelstelling is om de komende jaren te blijven groeien en meer financiële en maatschappelijke waarde te creëren. In 2017 gaan wij nog meer aandacht besteden aan mvo door middel van presentaties, het schrijven van blogs en het organiseren van seminars.

#### **Prijsdruk (4)**

Prijsdruk is een tendens in de markt, de resultante van vraag en aanbod. Wij vinden dat prijs niet een allesbeslissende factor mag zijn voor het uitbrengen van een offerte. Kwaliteit is dat wel. De prijs die wij hanteren voor onze dienstverlening is marktconform en in de lijn met de kwaliteit die wij leveren. Om deze reden hebben wij helaas ook in 2015 en 2016 de relatie moeten beëindigen met klanten, omdat wij de door ons vereiste kwaliteit niet konden leveren voor de prijs die de klant wilde betalen.

#### **Digitaliseren van processen (9)/beveiliging klantgegevens (13)**

Digitalisering is een niet te onderschatten ontwikkeling waar wij op moeten focussen, willen wij onze dienstverlening in de toekomst blijven aanbieden. Niet alleen onze dienstverlening heeft te maken met digitalisering. Ook onze interne organisatie heeft hier mee te maken. Door thuiswerken te faciliteren kunnen werknemers in drukke tijden werk en privé blijven combineren. De beveiliging van onze gegevens, maar ook van onze klantgegevens, heeft onze continue prioriteit. Klanten maar ook personeel kunnen er op vertrouwen dat de gegevens die ze bij ons achterlaten veilig wordt opgeslagen.

De wet Meldplicht datalekken is vanzelfsprekend ook op ons van toepassing is. In de periode 2015 en 2016 zijn er geen incidenten geweest op dit gebied en onze doelstelling is om dit zo te houden.

Daarnaast zijn wij voorbereid om de klanten te ondersteunen in deponering via SBR (via onze portal). Daarnaast hebben twee collega's de CISA (Certified Information Systems Auditor)-opleiding gevolgd, die gespecialiseerd is op het gebied van automatisering. Eén collega is bezig met de Electronic Data Processing (EDP)-opleiding en één collega is in het bezit van de RE titel waar deze opleiding recht op geeft.

Onze doelstelling is om meer werknemers op te leiden op ICT gebied zodat ze bij blijven met de huidige digitalisering van processen bij onze klanten en de technologische ontwikkelingen binnen onze branche. In 2017 gaan wij verder op zoek naar manieren om de synergie tussen onze dienstverlening en ICT te stimuleren, zodat wij voorbereid zijn en optimaal gebruik kunnen maken van technologische ontwikkelingen.

#### **Ethiek/Maatregelen in het publiek belang (12)**

Ethiek is een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering en is essentieel om kwaliteit te kunnen leveren. Verschillende medewerkers leveren actieve bijdragen aan commissies, werkgroepen en bestuurscolleges van de overkoepelende beroepsorganisaties. Wij zijn aangesloten bij vele nationale, overkoepelende beroepsorganisaties, zoals de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA), de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs (NOB), de Beroepsorganisatie IT-auditors (NOREA) en de Vereniging Nederlands Instituut Register Valuators (NIRV). Hiermee voldoen wij aan de gestelde eisen en verwachtingen ten aanzien van deskundigheid, integriteit en onafhankelijkheid. Dit wordt voorts ingegeven door het lidmaatschap van RSM International.

Verder beschikt RSM Netherlands over een vergunning voor wettelijke controles en staat daarmee onder toezicht van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Net als alle accountantsorganisaties zijn ook wij getoetst door de AFM en later de SRA. Alhoewel wij trots zijn op de uitslag blijven wij kritisch kijken naar de kwaliteit van onze organisatie. Wij zijn ons bewust van onze maatschappelijke rol en hebben de aandachtspunten van de dossierreviews serieus opgepakt in een verbeterplan en rollen deze uit in de organisatie. Dit heeft als doel, betere kwaliteit van onze dienstverlening en daardoor het beter dienen van het maatschappelijk verkeer, onze enige andere "klant".

#### **In het publiek belang**

Momenteel zijn wij volop bezig met het implementeren van de 53 maatregelen uit het rapport "in het publiek belang" en wij liggen als organisatie op schema. Op de website van de NBA staat een [overzicht van alle deelnemende kantoren](#) en het percentage van de kantoren die ook op schema liggen.



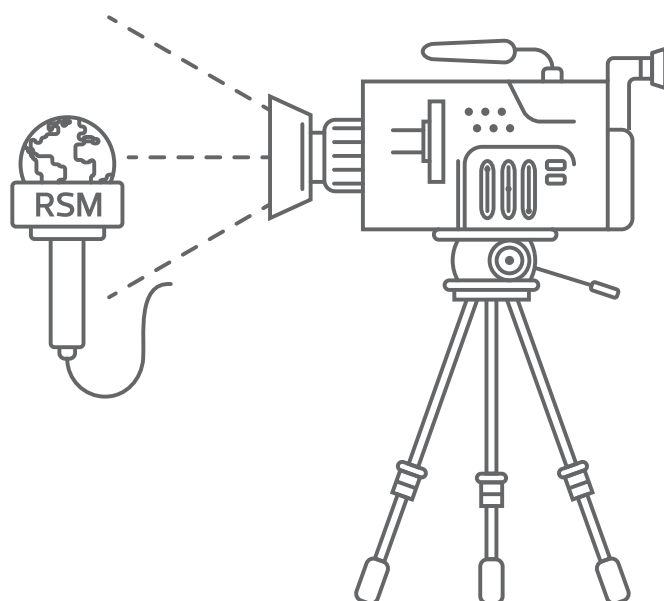
## BEDRIJFSPROFIEL

RSM Netherlands behoort tot de grotere accountantsorganisaties in Nederland. Onze medewerkers zijn vanuit vijf vestigingen (Alkmaar, Amsterdam, Haarlem, Schiphol en Utrecht) actief op het gebied van accountancy en fiscaal-juridische dienstverlening. Wij beschikken over kennis en ervaring op het gebied van financiële vastlegging, bedrijfswaarderingen, overname- en herstructureringsvraagstukken, loonadvies en risicomangement. Voor administratieve ondersteuning maken wij gebruik van onze dochteronderneming Brouwer & Oudhof. Onze focus is gericht op ondernemingen uit het midden- en kleinbedrijf, die zowel nationale als internationale activiteiten hebben.

In Nederland werken wij samen met twee andere RSM kantoren onder de naam RSM Nederland. Het Bureau Vaktechniek van RSM Nederland is in verschillende vaktechnische organen in Nederland en in het buitenland vertegenwoordigd. Samen met onze eigen fiscale specialisten op het gebied van omzetbelasting, loonadvies en vastgoedplanning kunnen wij de kwaliteit bieden van een groot kantoor, maar de nadruk blijven leggen op persoonlijk contact en betrokkenheid.

Wij zijn er trots op dat wij deel uitmaken van het netwerk van het RSM. Dit is het zesde wereldwijde netwerk van zelfstandige accountants- en advieskantoren. RSM telt circa 800 kantoren in meer dan 120 landen. Binnen het netwerk werken alle leden met dezelfde internationale aanpak. Hierdoor wordt de kwaliteit van de dienstverlening over de gehele wereld gewaarborgd.

Wilt u van gedachten wisselen over hoe uw organisatie wordt geraakt door maatschappelijk verantwoord ondernemen, neem dan contact op met uw eigen RSM-adviseur.



## **Regio Noord- en Midden-Nederland**

Alkmaar, **T** 072 5411111  
Amsterdam, **T** 020 635 20 00  
Haarlem, **T** 023 530 04 00  
Schiphol, **T** 020 653 36 66  
Utrecht, **T** 030 23173 44

**[www.rsmnl.com](http://www.rsmnl.com)**

De in deze nieuwsbrief opgenomen informatie is van algemene aard en heeft geen betrekking op de specifieke omstandigheden van een bepaald individu of een bepaalde entiteit. Hoewel bij de totstandkoming van dit nieuwsbericht de grootst mogelijke zorgvuldigheid is betracht, kunnen wij niet garanderen dat de daarin opgenomen informatie op de datum van ontvangst juist en volledig is of dat in de toekomst zal blijven. Op grond van deze informatie dient geen actie ondernomen te worden zonder adequate professionele advisering. RSM Netherlands B.V. kan niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden en de gevolgen hiervan. Oktober 2017