



THE POWER OF BEING RESPONSIBLE



Voorwoord

Management-
samenvatting

Transparantie

Governance

Economisch

Sociaal

Ecologisch

Doelstellingen
2020-2025

VOLGENDE PAGINA >>>

Pagina 3



Voorwoord

Pagina 4



Managementsamenvatting

Pagina 7



Transparantie

Pagina 10



Governance

Pagina 14



Economisch

Pagina 15



Sociaal

Pagina 21



Ecologisch

Pagina 23



Doelstellingen 2020 – 2025



VOORWOORD

Alweer enige jaren geleden zijn wij als bedrijf begonnen om aan duurzaamheid, in de brede zin van het woord, intern aandacht te besteden. Dit in de overtuiging dat je eerst bij jezelf moet beginnen voor je iets in de wereld kunt gaan veranderen. Als je zelf niet actief bezig bent met duurzaamheid, met maatschappelijk verantwoord ondernemen, hoe kun je dan je relaties, je klanten, hierover inspireren en adviseren.

Reeds in 2015 publiceerden wij ons eerste Maatschappelijk Jaarverslag, hiermee waren we één van de eerste middelgrote accountantskantoren om dat te doen. Het bewust maken van de organisatie blijft een proces van de lange adem. Onze overtuiging is dat ten aanzien van thema duurzaamheid stil zitten geen optie is. Wij hebben voor RSM onze doelstelling dan ook scherper gesteld door onszelf een nieuwe ambitie op te leggen: duurzaamheid moet een integraal onderdeel worden van het DNA van RSM. Met deze nieuwe ambitie zetten wij de door ons ingeslagen weg voort.

Onze sterke overtuiging in het belang van het thema duurzaamheid blijkt ook uit de start van onze nieuwe adviestak: Sustainability Consulting. Vlak na het uitbreken van de Covid pandemie zijn we hier mee gestart. Volgens sommigen niet de ideale timing om 'duurzaamheid' als consultancy propositie voor het midden en groot bedrijf in de markt te gaan zetten. Maar wij wilde niet langer wachten en met de overtuiging die wij hebben rondom dit thema en onze gespecialiseerde duurzaamheidsadviseurs zijn wij een betrokken en betrouwbare partner voor onze cliënten.

Onze eigen impact is voor 2020 een lastig vergelijkbaar jaar. Het uitbreken van Covid-19 noopte ons tot het aanpassen van onze werkwijze, plotseling werd thuiswerken de standaard en werd er niet meer gereisd. Gelukkig bleek onze IT-infrastructuur hierop berekend en zijn wij zonder enige noemenswaardige verstoring in staat gebleken onze werkzaamheden adequaat voort te zetten. Door Covid-19 geven de gebruikelijke vergelijkingen (zoals CO₂-uitstoot) met andere jaren een sterk vertekenend beeld en zijn deze in die zin ook niet goed bruikbaar. Wij zullen ons ervoor in moeten zetten om ook post-Covid onze footprint zo beperkt als mogelijk te houden; 2020 heeft ons geleerd dat wij dat kunnen.

Van deze gelegenheid maak ik graag gebruik om al onze medewerkers een groot compliment te maken voor hun flexibiliteit, doorzettingsvermogen en betrokkenheid tijdens de Covid-pandemie om zo elkaar en onze cliënten in deze moeilijke periode niet uit het oog te verliezen, maar juist de extra aandacht te geven die eenieder nodig had.

Het afgelopen jaar is er veelvuldig een beroep gedaan op ons aanpassingsvermogen en hebben wij als organisatie laten zien dat wij daar steeds weer toe in staat waren. Dit geeft mij vertrouwen voor het succesvol aankunnen van de uitdagingen die ons (de wereld) de komende jaren te wachten staan.

Rudolf Winkenius
Bestuursvoorzitter RSM Netherlands

MANAGEMENTSAMENVATTING

2020 was niet alleen een bijzonder jaar maar ook een transitiejaar voor onze organisatie. Bijzonder door de gevolgen van de coronapandemie die logischerwijs het beeld domineren van dit verslag. De pandemie is een enorme test geweest of ons werk technisch en inhoudelijk ook op afstand kon. Een meerderheid zal de test als geslaagd zien maar ook zullen velen terug naar het oude verlangen. Hoe het nieuwe werken er uit zal gaan zien zal de tijd leren, het zal ongetwijfeld een combinatie worden van oud en nieuw. Door de onzekerheid die de pandemie met zich mee bracht is de organisatie logischerwijs omgeschakeld naar een overleef- of

crisisstand. Dit heeft er onder andere voor gezorgd dat de activiteiten van de foundation op een laag pitje zijn gezet maar ook de ontvangst van nieuwe collega's niet op de manier kon die wij zelf wensen. Het jaar 2020 is ook een transitiejaar doordat het thema duurzaamheid een prominenter plek heeft gekregen waarbij interne specialisten op het gebied van duurzaamheid gestart zijn met de opdracht om "Duurzaamheid een integraal onderdeel van het DNA van RSM te maken". Deze opdracht heeft voor een aantal positieve ontwikkelingen gezorgd die wij hieronder chronologisch kort zullen beschrijven.

Al deze ontwikkelingen hebben gezorgd voor een basis waarmee wij de verdere verduurzaming van RSM een enorme boost kunnen geven. Ook zijn er krachtige doelstellingen opgesteld vanuit het bestuur van RSM om echt met verduurzaming aan de slag te gaan. Deze doelstellingen staan verderop in deze samenvatting.

De managementsamenvatting volgt verder de indeling van het verslag met daarin de hoofdstukken Governance, Economisch, Sociaal en Ecologisch. Een volgorde die afwijkt van de veelgebruikte term en volgorde EESG. Wij hebben gekozen voor

een volgorde die in onze ogen voor RSM logisch is, beginnend met de dimensies waar wij het meeste impact mee (kunnen) maken. Per dimensie zullen wij een korte terugblik geven van de realisaties in het jaar 2020 maar ook een vooruitblik geven van onze doelstellingen voor 2025 en de daarbij horende initiatieven voor 2021.

Q1: Opstartfase

- Duurzaamheidswerkgroep gevormd en kick-off meeting gehouden onder begeleiding van RSM Sustainability Consulting waarin concrete zaken zijn gekozen waarmee RSM meteen aan de slag kan
- Vertegenwoordiging in werkgroep van alle disciplines, van de takken audit, tax en consulting HR, compliance, finance en MarCom

Q2: Onderzoeksfase

- Schrijven van papers voor partnergroep waarin wordt weergegeven:
 - Identificatie verduurzamingsrisico's en kansen
 - Noodzaak en voordelen van verduurzaming
 - Materialiteitsbepaling
 - Nul- en volwassenheidsmeting

Q3: Strategie bepaling

- Ambitie en doelstellingen sessie met dagelijks bestuur en practice leaders om focus te bepalen en de 5-jaren doelstellingen te formuleren
- Wergroep sessie om de basis voor het implementatieplan te vormen door initiatieven te prioriteren en uitgangspunten te bepalen

Q4: Implementatieplan en start

- Vaststellen van implementatieplan 2021 waarin taken, verantwoordelijken en tijdlijnen zijn bepaald voor de verdere verduurzaming van RSM
- Start van EED-energie Audit en voldoen aan de informatieplicht
- Evaluatie van de voortgang en plannen van de werkgroep die tot de realisatie leidde dat er meer uitvoerende krachten nodig zijn om de doelstellingen te gaan behalen
- Zoektocht naar projectleider voor RSM NL Foundation en concrete uitvoering van het 'laaghangend fruit'

MANAGEMENTSAMENVATTING

Hieronder in korte punten de belangrijkste realisaties over 2020 gevolgd door onze doelstellingen voor 2021.

Governance

- Capaciteit compliance afdeling vergroot, verdere intensivering, automatisatie acceptatie en monitoring van de cliëntrelatie
- Alle medewerkers met klantcontact hebben de WWFT e-learning met succes afgerond
- Veel aandacht besteed aan veiligheid IT vanwege thuiswerken gedurende het 'coronajaar'

Economisch

- Met bijna 6% omzetgroei in 2020 is het een prima economisch jaar geweest, zeker met het oog op de coronacrisis
- De gestelde economische doelstelling van 9% qua autonome groei is evenwel niet gehaald
- Gestart met vormgeven van Sustainability Consulting (externe dienst)

Sociaal

- Centraal stond het managen van de veiligheidssituatie binnen de RSM kantoren en de thuiswerksituatie, waarbij medewerkers op grote schaal van een ARBO thuiswerkplek werden voorzien
- Zorgen voor een juiste werk/privé balans door flexibele werktijden, stimuleren en managen van verlofopnames en de mogelijkheid om gebruik te maken van inloopsprekuren bij arbodienst
- Intensivering van online communicatie om informatievoorziening en teamspirit op peil proberen te houden
- Training van leidinggevenden om om te gaan met de thuissituatie van hun team
- Het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) laat zien dat de meerderheid van collega's tevreden is met de genoemde crisisinspanningen vanuit RSM als werkgever

Ecologisch

- Als gevolg van de coronacrisis, is er veel thuisgewerkt, is er nauwelijks gevlogen, veel minder autogereden en is het energieverbruik op kantoren minimaal geweest
- Uiteraard geen representatief jaar, daarom is de hierna te beschreven ecologische doelstelling voor de komende jaren des te relevanter



MANAGEMENTSAMENVATTING

De doelstellingen hebben een verre horizon en zijn ook zo gesteld zodat wij als organisatie de grootst mogelijke positieve impact realiseren op de maatschappij en onze keten. Derhalve hebben wij ambitieuze doelstellingen gemaakt op impactvolle dimensies zoals governance en economisch en minder ambitieuze doelstellingen gemaakt op het ecologische vlak. Deze doelstellingen zijn opgeknipt in initiatieven en bijbehorende acties in 2021 om toe te werken naar 2025. Hieronder een greep uit de geplande acties 2021.

Governance doelstelling:

In 2025 is ‘Duurzaamheid een integraal onderdeel van de bedrijfscultuur’ en wordt alle besluitvorming getoetst aan de Business Principles.

Initiatieven	Acties 2021
Bewustwording en betrokkenheid partners vergroten	Mogelijkheden en best practices onderzoeken om partners te betrekken bij de verduurzaming van RSM
Bewustwording en betrokkenheid medewerkers vergroten	Inplannen bewustwordingssessies medewerkers
Duurzaamheidsdoelstellingen in de jaarplannen van de partners en directors integreren	Ondersteunen van of sparren met directors over mogelijke doelstellingen

Economische doelstelling:

In 2025 heeft RSM een aangescherpt exclusiebeleid voor nieuwe klanten omtrent reputatie, ecologische en sociale risico's, heeft RSM met 50% van haar bestaande klanten het gesprek gevoerd over duurzaamheid en de impact op hun bedrijfsmodel en heeft RSM 5% van haar klanten ondersteund om te verduurzamen.

Initiatieven	Acties 2021
Het opstellen van een plan om duurzaamheidscriteria gefaseerd te incorporeren in de klantacceptatieprocedure	Onderzoek doen naar mogelijke duurzaamheidscriteria
	Onderzoek doen naar mogelijke duurzaamheidscriteria
Mvo criteria integreren in het inkoopbeleid	In gesprek gaan met hoofd inkoop over incorporeren duurzaamheidscriteria

Sociale doelstelling:

In 2025 is 30% van RSM haar medewerkers betrokken bij de initiatieven van RSM NL Foundation en spenderen medewerkers gemiddeld 1% van hun tijd hieraan.

Initiatieven	Acties 2021
De verantwoordelijkheid voor het runnen van RSM NL Foundation bij de werkgever beleggen	Nieuw bestuur aanstellen
	Officiële aftrap nieuwe foundation
Opbouwen en onderhouden van een netwerk van relevante samenwerkingspartners die de scope van de aangeboden activiteiten verbreden	Nieuwe samenwerkingen aangaan

Ecologische doelstelling:

RSM committeert zich aan het Parijs Akkoord, waardoor emissies in 2025 met 25% en in 2030 met 49% gereduceerd moeten zijn ten opzichte van 2017.

Initiatieven	Acties 2021
Implementeren energiebesparende maatregelen	Uitkomsten EED-audit analyseren en voorstel doen voor de implementatie 2021–2025

1. TRANSPARANTIE

Transparantie is een belangrijk instrument voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) en iets dat steeds meer verwacht wordt door stakeholders. Wanneer organisaties inzicht geven in hun prestaties en hun sociale en ecologische impact, kunnen ze daarover verantwoording aan hun stakeholders afleggen. Hierdoor zijn bedrijven eerder geneigd om initiatieven op te zetten die negatieve impact matigen en positieve impact stimuleren.

Binnen RSM streven wij interne transparantie na door middel van de kwartaalbijeenkomsten, waar onze financiële en non-financiële prestaties en de ontwikkelingen in de bedrijfsvoering van RSM besproken worden. Daarnaast rapporteren wij sinds 2014 in ons mvo-verslag over de niet-financiële prestaties van de organisatie.

Transitiejaar

2020 was voor wat betreft duurzaamheid een transitiejaar en tevens een grote stap voorwaarts. Met hulp van interne specialisten op het gebied van duurzaamheid zijn we aan de slag gegaan met de ambitie om "Duurzaamheid een integraal onderdeel te maken van het DNA van RSM". Hiertoe zijn er een aantal stappen genomen waarbij we begonnen zijn met een nulmeting om te zien waar de organisatie momenteel staat op duurzaamheidsgebied. Deze nulmeting is opgevolgd met een volwassenheidsanalyse om inzichtelijk te krijgen

op welke vlakken de organisatie zelfcorrigerend kan acteren. Samen met de geüpdate versie van de materialiteitsmatrix kreeg het bestuur van RSM een compleet beeld zodat we onze ambitie op konden breken in een aantal doelstellingen. Doelstellingen die opgeknipt zijn in de vier dimensies van duurzaamheid: Governance, Economisch, Sociaal en Ecologisch. Vaak worden deze vier dimensies aangehaald als EESG. De doelstellingen zijn zo gesteld zodat wij als organisatie de grootste mogelijke positieve impact realiseren op de maatschappij en onze keten. Derhalve hebben wij ambitieuze doelstellingen gemaakt op impactvolle dimensies zoals governance en economisch en minder ambitieuze doelstellingen gemaakt op het ecologische vlak. De hoofdstukken van dit mvo verslag zijn in de vier dimensies (EESG) ingedeeld.

De doelstellingen die het bestuur heeft gesteld hebben een lange termijn karakter en moeten in 2025 behaald worden. Tevens heeft het bestuur een werkgroep aangesteld die moet zorgen voor de realisatie van deze doelstellingen. Met een vertegenwoordiging van de afdelingen compliance, HR, finance, MARCOM, secretariaat en ook de drie businesslijnen audit, tax en consulting is er een hele brede vertegenwoordiging van de organisatie in de werkgroep. Op deze manier kan de werkgroep ook concreet aan de slag met de vier doelstellingen en de ambitie nastreven.

Zoals aangegeven zijn de vier doelstellingen op een redelijk hoog niveau ingestoken en afhankelijk van de uitkomsten van eerder genoemde documenten ambitieuzer ingesteld dan andere doelstellingen. Deze doelstellingen zijn vervolgens opgeknipt in jaarplannen en indicatoren om de voortgang van de onderwerpen in de jaarplannen te meten en te realiseren. Deze transitie is essentieel geweest in het brengen van het thema duurzaamheid naar een hoger niveau en het realiseren van de ambitie om "duurzaamheid een integraal onderdeel te maken van het DNA van RSM". Dit heeft logischerwijs een groot deel van het jaar 2020 opgeslokt, een complexe transitie waar wij trots op zijn, middenin een complicerende tijd genaamd corona. Het opknippen van het meerjarenplan in jaarplannen en indicatoren is laat in het jaar gerealiseerd. Hiermee ontstond een situatie waarbij gedurende het boekjaar 2020 ambities en indicatoren wijzigden en oude meetsystemen niet meer strookten met het nieuwe pad wat wij ingeslagen zijn. Hierdoor heeft het verslag over boekjaar 2020 een sterk verhalend karakter gekregen. Een eenmalige investering die wij hebben moeten doen om het ambitieuze pad naar 2025 in te kunnen zetten.

De doelstellingen van het bestuur zijn als volgt:

Economische doelstelling:

In 2025 heeft RSM een aangescherpt exclusiebeleid voor nieuwe klanten omtrent reputatie, ecologische en sociale risico's, heeft RSM met 50% van haar bestaande klanten het gesprek gevoerd over duurzaamheid en de impact op hun bedrijfsmodel en heeft RSM 5% van haar klanten ondersteund om te verduurzamen.

Ecologische doelstelling:

RSM committeert zich aan het Parijs Akkoord, waardoor emissies in 2025 met 25% en in 2030 met 49% gereduceerd moeten zijn ten opzichte van 2017.

Sociale doelstelling:

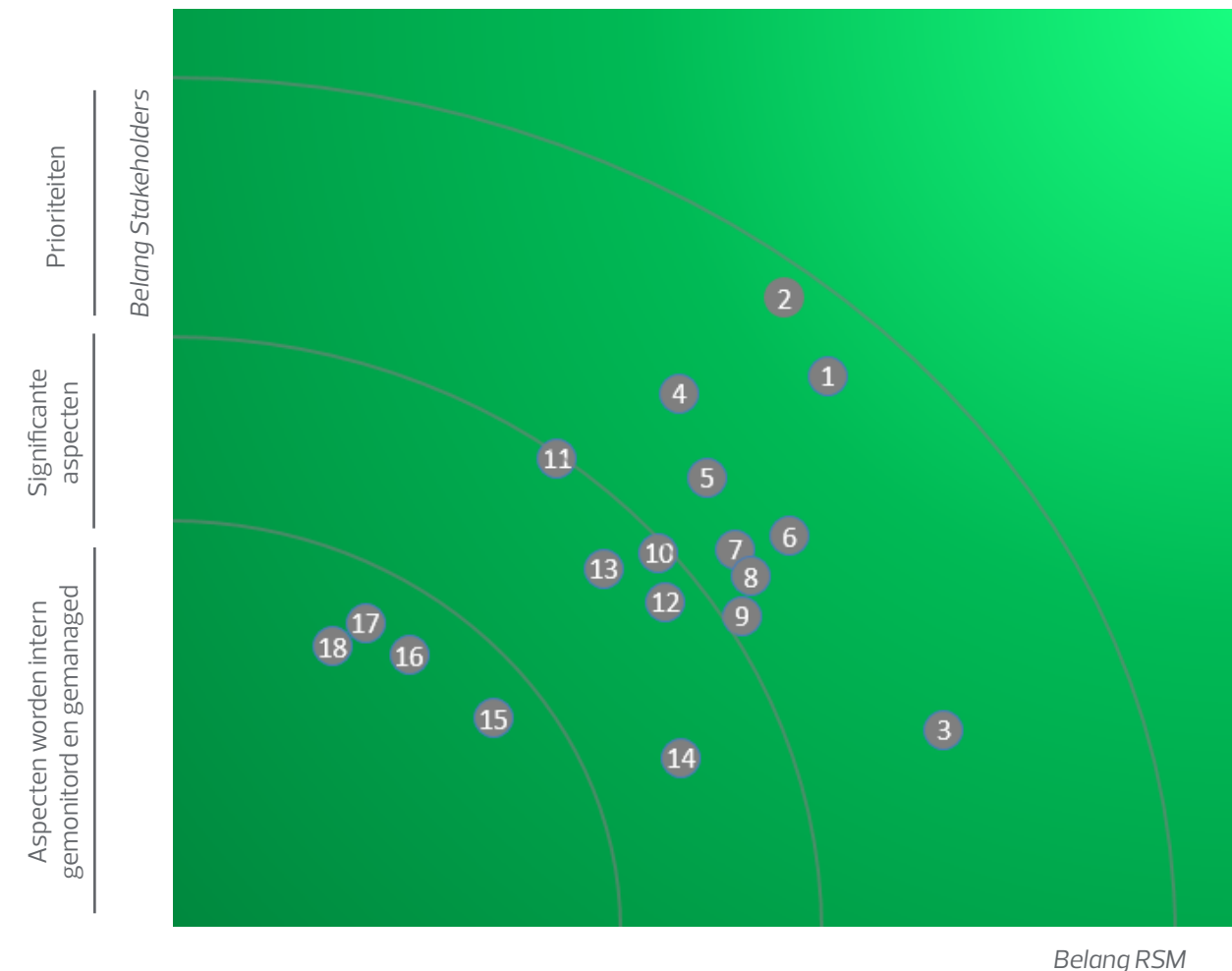
In 2025 is 30% van RSM haar medewerkers betrokken bij de initiatieven van RSM NL Foundation en spenderen medewerkers gemiddeld 1% van hun tijd hieraan.

Governance doelstelling:

In 2025 is 'Duurzaamheid een integraal onderdeel van de bedrijfscultuur' en wordt alle besluitvorming getoetst aan de Business Principles.

1. TRANSPARANTIE

Onderstaand is de gewijzigde materialiteitsmatrix 2020 weergegeven. In deze matrix staan 18 aspecten die onze stakeholders het meest belangrijk hebben bevonden voor onze organisatie. In dit verslag wordt gerapporteerd over de 14 belangrijkste aspecten, ingedeeld als prioriteiten en significante aspecten. De overige vier aspecten worden enkel intern gemonitord en gemanaged omdat ze niet materieel zijn bevonden door onze interne en externe stakeholders.



Prioriteiten

- 1 Integriteit, ethiek en compliance
- 2 Bedrijfscultuur en gedrag
- 3 Duurzaam klantportfolio
- 4 Werk-privé-studiebalans onder medewerkers
- 5 Energie
- 6 Maatschappelijke betrokkenheid
- 7 Lange termijn waarde creatie
- 8 Ontwikkeling medewerkers
- 9 Betrokkenheid en tevredenheid

Significante aspecten

- 10 Gezondheid en welzijn
- 11 Innovatie en technologie
- 12 Dataveiligheid en privacy
- 13 Emissies (lucht, water en grond)
- 14 Positieve impact dienstenaanbod

Intern gemonitord en gemanaged

- 15 Leveranciers en inkoop
- 16 Diversiteit, gelijkheid en inclusie
- 17 Grondstofgebruik
- 18 Samenwerkingen

1. TRANSPARANTIE

De 14 aspecten waar we minimaal over rapporteren zijn verdeeld in de vier hoofdstukken Governance, Economisch, Sociaal en Ecologisch. In onderstaande weergave is deze verdeling te zien. De volgorde van de hoofdstukken wijkt af van de volgorde van EESG. Wij hebben gekozen voor een volgorde die in onze ogen voor RSM logisch is, beginnend met de dimensies waar wij het meeste impact mee (kunnen) maken. De nummering van de aspecten hieronder grijpt terug naar de materialiteitsmatrix. De aspecten worden uitgewerkt in de desbetreffende hoofdstukken en zijn geschreven door de verantwoordelijken, hierdoor ontstaan er verschillen in schrijfstijlen wat het verslag naar ons idee persoonlijker maakt.

Scope
De scope van deze verantwoording omvat dezelfde consolidatiekring als in de financiële verantwoording met RSM Netherlands Holdings N.V. (hierna RSM) als groepshoofd.

Richtlijnen
Het ontbreken van een gevestigde standaard om niet-financiële informatie te evalueren en te meten, maakt verschillende, maar acceptabele meettechnieken mogelijk. Dit kan van invloed zijn op de vergelijkbaarheid tussen entiteiten en in de tijd.

De bestaande standaarden bieden (in combinatie) echter wel aanknopingspunten om te komen tot een verantwoording die de volgende kenmerken bevat:

- Relevant
- Volledig
- Betrouwbaar
- Neutraal
- Begrijpelijk

Het volledig toepassen van een leidende standaard zoals de duurzaamheidsstandaarden van het Global Reporting Initiative (GRI) zorgt er voor dat de verantwoording van (RSM) aan relevantie verliest. Om te komen tot een verantwoording heeft RSM gekozen voor het toepassen van een

aantal elementen van GRI aangevuld met eigen gedefinieerde rapportage criteria zoals opgenomen in de “Definities” paragraaf. Het gekozen rapportage framework is aangevuld met de aanbevelingen in het [Whitepaper van het World Economic Forum](#) en de uitgevoerde materialiteitsanalyse met de stakeholders van RSM.

Definities
In de gevallen waarbij er meerdere interpretaties mogelijk kunnen zijn rondom de definitie van een indicator zullen wij deze toelichten bij de indicator zelf.

Governance

- 1. Integriteit, ethiek en compliance
- 2. Bedrijfscultuur en gedrag
- 12. Dataveiligheid en privacy

Economisch

- 3. Duurzaam klantportfolio
- 7. Lange termijn waarde creatie
- 11. Innovatie en technologie
- 14. Positieve impact dienstenaanbod

Sociaal

- 4. Werk-privé-studiebalans onder medewerkers
- 6. Maatschappelijke betrokkenheid
- 8. Ontwikkeling medewerkers
- 9. Betrokkenheid en tevredenheid
- 10. Gezondheid en welzijn

Ecologisch

- 5. Energie
- 13. Emissies (lucht, water en grond)

2. GOVERNANCE

Doelstelling bestuur

In 2025 is 'Duurzaamheid een integraal onderdeel van de bedrijfscultuur' en wordt alle besluitvorming getoetst aan de Business Principles.

Om duurzaamheid in het DNA van RSM te verweven moet het bij al onze collega's top of mind zijn. Daarom is het van groot belang dat bij iedere overweging en elk besluit dat genomen wordt binnen onze organisatie, gedacht wordt welke implicaties dit heeft voor EESG. Dat is de eerste stap om duurzamere beslissingen te kunnen maken.

Naast de doelstelling rondom de Governance-dimensie die hierboven is beschreven leggen wij in deze paragraaf ook de basis voor de realisatie van de economische dimensie die in hoofdstuk 3 wordt beschreven. Met name in het hoofdstuk cliënt-integriteit leggen wij de basis voor de realisatie van de economische doelstelling. De indicator om de voortgang te meten van deze economische dimensie is nog in ontwikkeling en daar wordt in 2021 verder aan gewerkt.

Bedrijfscultuur en gedrag

Eén van onze Business Principles is dat we verantwoordelijk zijn en daarbij maatschappelijk waarde creëren, met duurzame dienstverlening. Een dergelijke 'principle' moet natuurlijk concreet worden gemaakt en terugkomen in de

besluitvorming van onze organisatie om daadwerkelijk vorm te krijgen.

Dat begint bij in elk geval het bestaan van een beleid, Code of Conduct en kernwaarden waarin duurzaamheid terugkomt. Maar misschien wel belangrijker is het motiveren en stimuleren van onze mensen om met duurzaamheid bezig te zijn. Een voorbeeld van een concrete 'tool' om onze mensen bij duurzaamheid te betrekken, is onze RSM-foundation. Deze heeft wat meer stilgelegen in dit toch wel buitensporige 'coronajaar', maar ook in de nieuwe arbeidsvoorwaarden die in 2020 werden opgesteld en in 2021 van kracht werden, komt terug dat collega's zich voor een bepaald aantal uren per jaar tijdens werktijd mogen inzetten voor de foundation, aan welke in de komende jaren meer 'body' wordt gegeven.

Betrekken van en rapporteren aan stakeholders

Uiteraard worden al jaarlijks de (interne en externe) stakeholders van RSM via het mvo-verslag, maar ook interne meetings en rapportages geïnformeerd over de materiële indicatoren, die zelf overigens ook regelmatig geüpdatet worden.

In 2020 is gestart met het opstellen van een raamwerk om jaarlijks de (interne en externe) stakeholders van RSM meer te betrekken bij de bepaling van de materiële indicatoren. Daaruit

moeten in de toekomst ook concreet initiatieven gaan voortvloeien met een stijging in het percentage stakeholders dat daarin participeert.

Bij governance hoort ook toezicht op het bestuur en de besluitvorming. Als RSM zijn we aan het nadenken over de vraag in hoeverre een RvA of RvC bij onze organisatie zou passen. In 2020 waren dergelijke organen niet geïnstalleerd.

Een dergelijk orgaan zou kunnen gaan toetsen in hoeverre en welke besluitvorming zichtbaar is getoetst aan onze Business Principles en/of duurzaamheidscriteria. Hoewel dit bij RSM in 2020 niet formeel verankerd is, wordt duurzaamheid wel meegenomen in de besluitvorming en in de ambities. Dit zie je met name terug in de duurzaamheidsdoelstellingen die door het DB gesteld zijn en de werkgroep die is aangesteld om de realisatie van deze doelstellingen te bespoedigen.

Integriteiten compliance

De afdeling Compliance van RSM

In 2019 is de afdeling Compliance gestart met 3 compliance-medewerkers binnen RSM Netherlands (hierna: RSM) inmiddels (2021) bestaat de afdeling uit 5 compliance medewerkers.

De Compliance Officers versterken een integere samenwerking tussen het Dagelijks Bestuur (hierna: DB), de partners, het (senior)management en de medewerkers. Wederzijds respect, begrip en integriteit zijn voor RSM, haar deelnemingen en RSM International van wezenlijk belang. Deze kernbegrippen zijn terug te vinden in de RSM Business Principles, die eind 2021 ook extern worden gecommuniceerd.

Het RSM Compliancestatuut

Om het belang van compliance en integriteit binnen de organisatie te borgen, is het RSM Compliancestatuut opgesteld door de Compliance Officers in nauwe samenwerking met het DB. In het Compliancestatuut staan de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Compliancefunctie. Wat als integer wordt beschouwd, is onderhevig aan veranderingen. Dit betekent dat onze professionals continu bij zichzelf dienen na te gaan wat integer handelen voor RSM inhoudt.

Ter ondersteuning van de risicobeheersing en de naleving, richt de RSM Compliancefunctie zich op de bevordering van een integere bedrijfscultuur. Dit uitgangspunt wordt verankerd in de beheersing van 4 integriteitsthema's: cliënt-integriteit, organisatie-integriteit, medewerkers-integriteit en data-integriteit.

2. GOVERNANCE

De afdeling Compliance ten tijde van Corona

Aangezien we vanaf maart 2020 vanuit huis werken, heeft de Compliance-afdeling veel online kennissessies en vragenuurtjes voor de collega's georganiseerd over verschillende compliance-onderwerpen. Daarnaast zijn ze telefonisch te allen tijde goed bereikbaar. Uiteraard kunnen de collega's de afdeling ook bereiken via e-mail, sms en whatsapp.

Verankering van de 4 integriteitsthema's

RSM Kwaliteitshandboeken en RSM SIRA

De afspraken over bovengenoemde 4 integriteitsthema's en de beheersing van de risico's zijn vastgelegd in het RSM Kwaliteitshandboeken en de RSM Netherlands Systematische Integriteitsrisico Analyse (hierna RSM SIRA). In de RSM SIRA wordt beschreven hoe deze integriteitsrisico's via adequate mitigerende maatregelen worden beperkt. RSM heeft in 2020 wederom haar integriteitsrisico's (onder meer witwassen, onafhankelijkheid, fraude, corruptie, reputatieschade, privacy, informatiebeveiliging en cybercrime) in kaart gebracht door middel van een SIRA. Hierbij is als extra aandachtspunt het signaleren van corruptierisico's opgepakt. In 2020 is er extra aandacht gevraagd voor het signaleren van eventuele fraude met coronamaatregelen.

Uitvoering van de RSM SIRA is de verantwoordelijkheid van alle RSM-medewerkers

De uitvoering van deze SIRA is de verantwoordelijkheid van alle RSM-medewerkers. De uitgangspunten, waarop de intake van de nieuwe cliënten en monitoring van de bestaande cliënten zijn gebaseerd, zijn ook beschreven in de RSM SIRA. Op basis van onder meer de [Richtsnoeren Wwft voor accountants en belastingadviseurs](#), het beleid van RSM Nederland en RSM International zijn interne maatregelen opgesteld om inherente risico's te mitigeren naar een acceptabel niveau. Is het praktisch of commercieel niet mogelijk de risico's in voldoende mate te mitigeren, dan kan de cliënt niet (meer) worden geaccepteerd. Toestemming van het DB is vereist bij een combinatie van in de RSM SIRA beschreven hoog risico indicatoren. Bij aanwezigheid van een Politically Exposed Person (hierna: PEP) wordt de cliëntacceptatie altijd voorgelegd aan het DB.

Tijdens vaktechnische overleggen is in 2020 de RSM SIRA nader toegelicht aan onze professionals; zij zijn immers de poortwachters om integriteitsrisico's zoveel mogelijk te voorkomen. Omdat de SIRA een cyclisch proces is, bespreken en analyseren we deze in 2021 wederom tijdens vaktechnische overleggen. Aan de hand hiervan passen we de RSM SIRA zo mogelijk aan.

Cliënt-integriteit: duurzaamheid klantportfolio

Wie is verantwoordelijk voor het cliëntacceptatie?

De verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van het beleid van de cliëntacceptatieprocedure ligt bij de eerste lijn (het DB), de verantwoordelijkheid van de cliëntacceptatieprocedure bij het management (eerste lijn). De monitoring van dit beleid bij de tweede lijn (Afdeling Compliance).

De basis voor het beleid van de cliëntacceptatie is vastgelegd in de RSM SIRA 2020; de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (hierna: Wwft) en de RSM Business Principles vormen mede de bouwstenen hiervoor. De cliëntacceptatie is opgenomen in het Wwft-intakeformulier.

De collega's worden actief geïnformeerd over de cliëntacceptatieprocedure via mails, interne cursussen, trainingen en webinars, tijdens VTO's aan de hand van praktijkcasussen en het interne intranet.

Drie specifieke cliënt-risicofactoren nader toegelicht

Wij letten in het bijzonder op het type cliënt, het soort dienstverlening en landen of geografische gebieden waar de cliënt actief is.

1. Het type cliënt

Wij hebben verschillende situaties aangewezen die bij cliënten een hoger risico met zich mee kunnen brengen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Onduidelijkheid over de wisseling van eigendom;
- Onduidelijkheid over de activiteiten van de onderneming;
- Nodeloos ingewikkelde structuur.

Deze cliënten worden niet zonder meer geaccepteerd als cliënt. Er kan dan aanleiding bestaan om aanvullende maatregelen te treffen (bijvoorbeeld extra checks door de afdeling Compliance).

2. Het soort dienstverlening

Ook hebben we risico's aangewezen die samen kunnen hangen met onze dienstverlening. Voorbeelden hiervan zijn:

- De cliënt maakt veelvuldig gebruik van agenten en/of tussenpersonen;
- Transacties waarbij de prestatie (goederen of dienst) moeilijk te waarderen is (zoals vastgoed, projectontwikkeling, software, adviesdiensten);
- Transacties die niet passen bij de normale activiteiten van de cliënt.

Indien en voor zover we in dit soort situaties de gevraagde dienstverlening verrichten, kunnen deze cliënten op hoog risico worden gezet mede in samenhang met andere risicofactoren.

2. GOVERNANCE

3. Landen of geografische gebieden waarin de cliënt actief is

In de huidige cliëntacceptatieprocedure staan 'High-risk and non-cooperative jurisdictions, call for action' of landen die een score 25 of minder op de "Corruption Perception Index" van Transparency International' hebben, op de no-go lijst. Cliënten gevestigd in deze landen of met aandeelhouders of UBO's woonachtig in of gevestigd in of actief in of zetel hebbende in één van deze landen worden in principe niet als cliënt van RSM geaccepteerd. Voor een groot aantal landen met een "High-risk and non-cooperative jurisdictions, jurisdictions under increased monitoring", die op de EU lijst high risk countries, op de EU of NL lijst belastingparadijzen, op de EU Sanctielijst staan of die een score tussen de 26 en 40 hebben op de "Corruption Perception Index" van Transparency International worden aanvullende maatregelen getroffen (extra checks). Indien en voorzover we in dit soort situaties de gevraagde dienstverlening verrichten, kunnen deze cliënten op hoog risico worden gezet.

Monitoring (hoog-risico) cliënten

In 2020 hebben we het proces van de voortdurende controle (monitoring) van onze (hoog risico)-cliënten verder geïntensiveerd door geautomatiseerde checks. Als een cliënt een PEP is, verricht de afdeling Compliance voortdurend checks.

Als RSM niet in staat is om bepaalde risico's adequaat te ondervangen, dan kan het DB de beslissing nemen de dienst niet (meer) te leveren of tussentijds te beëindigen. Ook kan besloten worden de cliëntrelatie in zo'n situatie te beëindigen. De afdeling compliance heeft de medewerkers via webinars hierover getraind.

Cliëntacceptatie

In het huidige beleid rondom cliëntacceptatie en heracceptatie wordt er voornamelijk gekeken naar wettelijke vereiste elementen (inclusief de aanwijzingen van onze beroepsorganisaties en toezichthouders) aangevuld met factoren in lijn met onze eigen normen en waarden. De komende jaren zullen wij deze criteria aanscherpen in lijn met de maatschappelijk trend en de ontwikkeling van onze eigen normen en waarden. Hierover zullen wij met cliënten in gesprek treden daar waar nodig.

Organisatie-integriteit

Naleving Wwft

Er komt steeds meer wet- en regelgeving waaraan onze professionals en cliënten moeten voldoen. Denk hierbij onder meer aan de Wwft. Ook in 2020 heeft RSM er voor gezorgd dat we als Wwft-plichtige instelling, compliant zijn met de Wwft. De afdeling Compliance heeft een interne notitie over het per 27 september 2020 ingevoerde UBO-register geschreven die op het interne



intranet is geplaatst. Ook de verschillende werkprogramma's voor accountants, fiscalisten en consultants zijn hierop aangepast.

Hierna wordt de naleving van de Wwft met betrekking tot medewerkers behandeld.

Meldingen aan de FIU

Er hebben zich in 2020 geen ernstige incidenten voorgedaan in de naleving van de Wwft. Conform de van toepassing zijnde wetgeving hebben we (verrichte en voorgenomen) ongebruikelijke transacties gemeld aan de FIU. Het doen van de melding wordt afgestemd met de opdrachtverantwoordelijke partner. De overwegingen tot het al dan niet doen van een melding leggen we schriftelijk gemotiveerd vast. Als we (gemotiveerd) tot de conclusie komen dat we niet hoeven te melden, leggen we dat vast in ons interne niet-meldingsregister Wwft.

Medewerkers-integriteit

Opleidingsverplichting Wwft

In 2020 hebben alle medewerkers met cliëntcontact de Wwft e-learning met succes gevolgd. Ter voorbereiding hierop heeft de afdeling Compliance een webinar met een gedetailleerde uitleg over de Wwft gegeven. Het webinar was (en is nog steeds) toegankelijk voor alle medewerkers.

2. GOVERNANCE

Op het interne intranet is relevante informatie over de Wwft gedeeld. Ook hebben we collega's via (online) individuele coaching sessies uitleg gegeven over de toepassing van de Wwft voor onze praktijk. Daarnaast hebben we voor verschillende Nederlandse RSM-vestigingen (online) lunchsessies gehouden waar de collega's vragen konden stellen over onder meer de cliëntacceptatie-procedure zoals die voor RSM geldt. Ook hebben we tijdens deze lunchsessies – op anonieme basis – praktijksituaties besproken zoals het afwijzen van bepaalde prospects.

Tevens zijn aan de Financial Intelligence Unit (hierna: FIU) door RSM gemelde verrichte of voorgenomen ongebruikelijke transacties besproken tijdens de genoemde sessies. Ook situaties die we na intern overleg niet hebben gemeld aan de FIU, zijn besproken met de collega's. De aan de FIU gemelde transacties hebben we (geanonimiseerd) in de vorm van moresprudentie op het interne intranet gepubliceerd.

Screening van de medewerkers

De Wwft bepaalt dat een instelling ervoor zorg draagt dat haar medewerkers worden gescreend ('doorgelicht') op het risico dat zij worden gebruikt voor witwassen of financieren van terrorisme. Wij screenen derhalve onze medewerkers die in enige vorm betrokken zijn bij cliëntonderzoek en/

of transactiemonitoring. Alle medewerkers worden onderworpen aan een 'pre-employment screening'; zo moet iedere medewerker onder meer een VOG nr. 95 (voor financiële dienstverlening) aanvragen. Met ingang van 2021 worden de diploma's van tekenbevoegde medewerkers gevalideerd. Daarnaast vult elke partner en medewerker jaarlijkse een onafhankelijkheidsbevestiging in. De partners bevestigen elk jaar schriftelijk ook hun betrouwbaarheid als beleidsbepaler (in het kader van de Wet toezicht accountantskantoren).

Integriteitssessies voor de medewerkers

In 2020 hebben we voor de bij ons werkzame accountants een (fysieke) integriteitssessie georganiseerd waarbij naast integriteitsvraagstukken ook de accountants wet- en regelgeving en de RSM International Independence Policies aan bod zijn gekomen. Aan de hand van zelf ingebrachte praktijksituaties konden de collega's (op anonieme basis) hun dilemma bespreken. Onze doelstelling is om in 2021 deze integriteitssessie voor onze professionals (accountants, fiscalisten en consultants) verder uit te breiden. Bij deze sessies zullen verschillende integriteitsvraagstukken op de agenda staan: wat is ethiek en integriteit, wat is een dilemma, hoe doe ik mijn werk goed en hoe houd ik mijn rug recht bij verleidingen?

Dataintegriteit en privacy

Uitvoering AVG

De werkgroep AVG vergadert eens per kwartaal over de lopende zaken en geeft hiermee uitvoering aan het door het DB gevormde beleid.

Wij houden een register voor verwerkingen bij. Dit is een registratie van de persoonsgegevens die binnen RSM worden verwerkt. In 2020 hebben we geen meldingen aan de Autoriteit Persoonsgegevens gedaan. Wel hebben we een aantal (niet ernstige) voorvallen vastgelegd in het interne niet-meldingsregister datalek.

Bewustwording informatieveiligheid

Voor RSM is zorgdragen voor vertrouwelijkheid een basisvoorwaarde om succesvol te zijn in ons werk voor onze cliënten. Vertrouwelijkheid kun je alleen maar realiseren als je voldoende oog hebt voor beveiliging van informatie. Dat betreft (telefoon) gesprekken, (papieren) documenten en onze IT.

Vanaf maart 2020 werken we in verband met de coronamaatregelen voornamelijk vanuit huis. We hebben daarom regelmatig aandacht besteed aan het onderwerp hoe je thuis veilig werkt. Het is policy dat we altijd via onze RSM IT-beveiligde omgeving werken. Daarnaast hebben we de collega's gewezen op het risico van phishingmails, zeker nu cybercriminelen vanwege de coronacrisis

regelmatig dit soort mails versturen. Op ons interne intranet delen we regelmatig informatie over de AVG (bijvoorbeeld: hoe voorkom je een datalek?) en IT-gerelateerde onderwerpen.

In 2021 zijn we gestart met een trainingsprogramma (via onder meer e-learnings) om de bewustwording van informatieveiligheid te vergroten.



3. ECONOMISCH

Doelstelling bestuur

In 2025 heeft RSM een aangescherpt exclusiebeleid voor nieuwe klanten omtrent reputatie, ecologische en sociale risico's, heeft RSM met 50% van haar bestaande klanten het gesprek gevoerd over duurzaamheid en de impact op hun bedrijfsmodel en heeft RSM 5% van haar klanten ondersteund om te verduurzamen.

Wij denken dat wij via onze cliënten de grootste impact kunnen maken in de keten, een grotere impact dan via onze inkoop. Derhalve heeft het bestuur de doelstelling op deze kant van de keten gesteld. Dit is echter ook een lastigere kant dan de inkoopkant. Door duurzame cliënten te ondersteunen en te adviseren dragen wij indirect bij aan hun succes en dus aan een duurzamere maatschappij. Via engagement helpen wij minder duurzame bedrijven te verduurzamen en met een exclusiebeleid trekken wij een duidelijke streep met welke partijen wij niet in zee willen. Dit alles draagt bij aan ons geloof dat bedrijven die oog hebben voor lange termijn waardecreatie ook op langere termijn waarde toevoegen aan onze organisatie.

Rondom de doelstelling “een duurzaam klantportfolio en positieve impact van het dienstenaanbod” wordt er nog gewerkt aan de indicatoren om de voortgang van de doelstelling weer te geven. In de Governance paragraaf wordt

onder cliënt-integriteit de basis gelegd voor de realisatie van een deel van deze economische doelstelling. Daarnaast is met de komst van de afdeling Sustainability Consulting een tak opgezet om klanten te ondersteunen in de verduurzaming van hun onderneming. Voor deze doelstelling is nog geen indicator gesteld. Deze zal in 2021 worden ontwikkeld.

Lange termijn waardecreatie

De omzet, loonkosten en marge (absoluut en per fte) zijn belangrijke indicatoren van onze duurzame economische groei. Onze omzetgroei in 2020 komt uit op 5,8%. Voor 2020 was 9,0% autonome groei de doelstelling. De omzetdoelstelling is derhalve niet geheel gehaald. Voor 2021 is de doelstelling om 11,0% meer omzet te genereren. Door middel van beheerste autonome groei en het efficiënter en effectiever inzetten van de beschikbare bedrijfsmiddelen, willen we de continuïteit van de organisatie borgen. Voor het jaar 2021 staan geen overnames gepland.

In 2020 zijn er grote stappen gezet in het integratieproces van de noordelijke en zuidelijke RSM-kantoren. Er is een omvangrijk IT-project opgestart om te zorgen dat de gehele organisatie gebruik kan gaan maken van hetzelfde platform. Als dit project naar tevredenheid wordt afgerond, dan zien we hopelijk eind 2021 geen verschil

Kengetallen	2020	2019	Vershil
Omzet	€ 63.471.586	€59.988.103	+5,81%
Loonkosten	€ 36.480.038	€34.209.562	+6,64%
Marge	€ 26.991.547	€25.778.540	+4,71%
Omzet per fte	€ 145.024	€ 141.610	+2,41%
Loonkosten per fte	€ 83.352	€ 80.757	+3,21%
Marge per fte	€ 61.672	€ 60.854	+1,34%

meer tussen de noordelijke en zuidelijke RSM-vestigingen. De vruchten die wij nu al plukken van de samenvoeging zullen dan alleen nog maar zoeter smaken.

Innovatie en technologie

Een definitie van ‘innovatie’ is invoering van iets nieuws. Dit is nodig om als organisatie in een snel veranderende wereld relevant te blijven en dus in die zin een duurzame organisatie te zijn. In 2020 zien we een aantal vormen van nieuwe dienstverlening binnen RSM. Zo is de RSM Technology Consulting van start gegaan, dat zich richt op het adviseren en implementeren van software en inrichten van bedrijfsprocessen.

In 2020 is verder gestart met het vormgeven van een nieuwe externe dienst op het gebied van duurzaamheid, Sustainability Consulting, bestaande uit het team dat ook nauw betrokken

is bij het oprichten en adviseren van de interne RSM duurzaamheidswerkgroep. Tot slot kunnen we noemen ons RSM Maatregelen Coronateam, dat met een unieke combinatie van professionals uit verschillende disciplines en verschillende vestigingen de stroom van wetgeving en wijzigingen op het gebied van economische coronasteunmaatregelen snel interpreteert en collega's en cliënten bijstaat bij het toepassen ervan.

Omdat het niet eenvoudig is om van een idee een nieuwe businesslijn op te zetten is er een innovatiewerkgroep opgericht binnen RSM die een voedingsbodem moet creëren voor innovatieve ideeën en zal gaan ondersteunen in het vermarkten van deze ideeën. Deze werkgroep is in 2020 een aantal keer bij elkaar gekomen en zal in 2021 toewerken naar een platform om innovatie verder te stimuleren binnen RSM.

4. SOCIAAL

Doelstelling bestuur

In 2025 is 30% van RSM haar medewerkers betrokken bij de initiatieven van RSM NL Foundation en spenderen medewerkers gemiddeld 1% van hun tijd hieraan.

De sociale dimensie is voor RSM misschien wel de belangrijkste dimensie. Ons bestaansrecht ontlenen wij namelijk aan de betrokkenheid en expertise van de collega's die de diensten leveren of hierbij ondersteunen. Onze HR afdeling heeft als doel om al onze medewerkers veilig, gezond, tevreden, betrokken en gemotiveerd te houden. Al rapporteren wij hierover in het mvo verslag, zijn daarvoor geen extra hoofddoelstellingen nodig; ambitieuze targets zijn al verankerd binnen de HR organisatie. Daarom hebben wij gekozen voor een externe aanpak, waarmee wij willen bijdragen aan onze (regionale) gemeenschap. Wij hechten belang aan het goed functioneren van de maatschappij en willen hier met deze doelstelling aan bijdragen. Hoe deze doelstelling zich vertaalt naar het aantal bijgedragen uren of welke initiatieven speciale aandacht krijgen zullen wij in 2021 ontwikkelen.

Naast de doelstelling van het bestuur wordt ook de realisatie van de prioriteiten vanuit de materialiteitsmatrix opgenomen in deze paragraaf.

Naast de reguliere kengetallen en het eerder genoemde verslag van onze integratievoortgang, heeft met name in 2020 de corona-pandemie en haar impact op onze organisatie aandacht gevraagd. Daarom blikken wij in dit hoofdstuk voornamelijk terug op de impact die corona heeft gehad op onze medewerkers en onze organisatie.

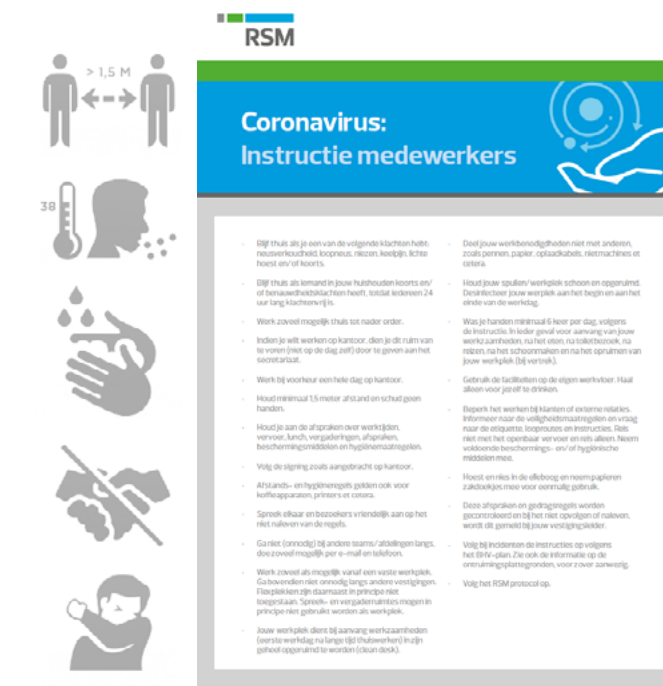
Maatschappelijke betrokkenheid

Als gevolg van de coronapandemie is onze maatschappelijke betrokkenheid die wij doorgaans via onze foundation bewerkstelligen te klein geweest. Er zijn in afgeslankte vorm een paar activiteiten doorgegaan. Echter heeft eind 2020 het bestuur van RSM wel goedkeuring gegeven om de foundation groter op te zetten. Hiertoe worden er in 2021 plannen gemaakt en uitgerold om hier invulling aan te geven zodat de doelstelling van het DB in 2025 wordt gerealiseerd.

De medewerker centraal: corona

De corona-uitbraak en het daaruit volgende thuiswerken gaf in één klap antwoord op de vraag of en welk beleid ten aanzien van thuiswerken ontwikkeld zou moeten worden. Ook andere vragen werden ineens irrelevant: kan onze ICT-structuur het wel aan? Is het mogelijk onze cliënten op afstand te bedienen? Kunnen onze leidinggevenden en medewerkers goed op afstand functioneren?

Het was een kwestie van omschakelen, zonder een al te grote voorbereidingstijd. Omdat RSM ook vestigingen in Eindhoven, Heerlen en Venlo heeft, en het Zuiden als eerste hard geraakt werd, was het besef al zeer snel duidelijk dat het een serieus te nemen probleem was. In de omgeving van onze collega's in de zuidelijke vestigingen raakten collega's, bekenden en familie besmet, al dan niet met ziekenhuisopname tot gevolg; ook waren er sterfgevallen in de omgeving van onze collega's te betreuren.



Centraal in onze aanpak stond de verantwoordelijkheid van onze partnergroep in het managen van de gevolgen van de coronacrisis. Centrale richtlijnen betroffen slechts de keuzes voor capaciteit aan werkplekken op kantoor en protocollen rondom testen, ziekmeldingen en het al dan niet mogelijk zijn van overleg met collega's en cliënten. Het zorgdragen voor een veilige werkomgeving en aanvullende communicatie was en is een lokale verantwoordelijkheid. In onze visie zijn lokale leidinggevenden en partners verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering. Een centraal gestuurde aanpak past niet in deze visie. Het wekelijks 'crisisberaad' van het bestuur, de practice leaders en HR is na 6 weken daarom opgegaan in de reguliere overlegstructuur, met de vestigingsleider als eerste verantwoordelijke voor het reageren op de coronasituatie.

Zorgen voor een veilige werkomgeving

Met het duidelijker worden van de manier van verspreiding van het virus en de besmettelijkheid daarvan, groeide het besef dat we als werkgever een belangrijke verantwoordelijkheid hebben om te zorgen dat werken op kantoor veilig is. Zo konden risico's voor de gezondheid van onze medewerkers en hun familie, relaties en vriendenkring zo beperkt mogelijk gehouden worden. Na de eerste zes weken zijn we met hulp van een externe partij (Facilicom) in kaart gaan brengen wat er mogelijk zou zijn

4. SOCIAAL

aan werkplekken, capaciteit van overleg ruimtes, handhygiëne, routing in de kantoren et cetera. Dit alles conform de richtlijnen die het RIVM daarover had meegegeven. Dat heeft in iedere vestiging tot maatwerk geleid, passend bij de aard en indeling van het kantoorgebouw.

Vanaf half maart 2020 is de kantoorbezetting drastisch teruggedroefd, meebewegend met de coronamaatregelen van de overheid en het verloop van de pandemie. Werden de maatregelen strenger, dan werd ook het aantal beschikbare plekken op kantoor naar beneden bijgesteld. Een reserveringssysteem in AFAS is binnen enkele dagen live gegaan toen duidelijk werd dat thuiswerken voor lange tijd nodig zou zijn en de beperkte kantoorcapaciteit zo optimaal mogelijk geadministreerd en benut zou moeten worden.

Oog voor individuele behoeften om te ontmoeten
Het motto tijdens heel 2020 was: 'je werkt thuis, tenzij...'. Dat 'tenzij' hebben we bewust toegevoegd. Onze cultuur kenmerkt zich door het feit dat we altijd oog willen hebben voor individuele behoeften en situaties. Collega's die thuis geen goede werkplek konden inrichten of die de afleiding op kantoor nodig hadden omdat ze verder niet of nauwelijks meer contacten konden hebben, konden altijd met voorrang op kantoor terecht. Ook nieuwe collega's kregen voorrang bij het

claimen van werkplekken, zodat we binnen de beperkingen ervoor konden zorgen dat inwerken en kennismaken zo goed mogelijk verliep. De junior collega's die voor hun professionele ontwikkeling een goede begeleiding nodig hadden, konden – binnen de mogelijkheden van de RIVM-voorschriften – toch de persoonlijke aandacht krijgen van senior collega's of de leidinggevende die nodig was. Ondanks al deze maatregelen hebben we gezien dat samenwerken weldegelijk lastiger wordt als dit online gebeurt, en het belangrijk is om aandacht voor elkaar te hebben en elkaar regelmatig te ontmoeten. We hebben daarom het 'post coronabeleidsbesluit' genomen dat we geen bindend beleid willen voorschrijven hoe de mix van thuis- en op kantoor werken eruit zal zien. We gaan ervan uit dat er meer thuis gewerkt zal worden dan voorheen, maar dat thuiswerken in een week beperkt zal zijn tot maximaal 1-2 dagen per week.

Mentale belasting
De mentale belasting van medewerkers door op afstand te werken heeft in de media veel aandacht gekregen. We hebben daar als werkgever op in gespeeld door te sturen op de dialoog tussen leidinggevende en medewerker waarin besproken kon worden wat er aan eventuele aanpassing nodig was om ervoor te zorgen dat de medewerker met plezier aan het werk bleef. Vooral collega's met kinderen hadden moeite om de rollen van RSM-medewerker en 'thuisleerkracht' te combineren.



Flexibele werktijden (werk wanneer je kunt), opnemen van verlof dat later wel weer ingehaald kon worden, tips op het intranet, maar ook het maken van heldere afspraken over bereikbaarheid zijn voorbeelden van hoe leidinggevend en medewerkers oplossingen gezocht hebben om werk en privé zo goed mogelijk in balans te houden.

We hebben in de interne communicatie gewezen op de mogelijkheid om gebruik te maken van het inloopspreekuur bij de ARBO-dienst, in het geval medewerkers behoefte hadden aan een luisterend oor. Daar is overigens geen gebruik van gemaakt.

Interne communicatie
Interne communicatie is van groot belang geweest om aan medewerkers te laten zien dat ze er niet alleen voorstonden. Ons personeelsblad is vanaf april 2020 aangevuld met een online versie met twee tot drie berichten per week over hoe collega's geraakt zijn door alle maatregelen, in hun manier van werken voor en met klanten, maar via deze manier werden ook collega's in het zonnetje gezet. Daarnaast zijn cliënten geïnterviewd over de impact van de pandemie op hun organisatie. Ook een videojournaal werd eens in de twee weken verspreid, wat zeer gewaardeerd werd door onze medewerkers. De intensiteit van communicatie is na de zomervakantie verminderd, omdat toen ook het aantal plekken op kantoor weer

4. SOCIAAL

langzaam steeg en er daardoor meer face-to-face communicatie mogelijk was. Wel zijn we meer blijven communiceren dan voorheen door middel van korte video's die op vrijdag live gaan. De wekelijkse update vanuit het bestuur waren en zijn een belangrijk middel om collega's te informeren over ontwikkelingen binnen RSM, maar ook om een hart onder de riem te steken.

Ondersteuning van leidinggevenden

Leidinggevenden hebben we na de zomerperiode ondersteund met een online training 'leidinggeven op afstand' waaraan 80 leidinggevenden hebben deelgenomen. In deze training werden ervaringen uitgewisseld, tips en tricks gedeeld over hoe je online leiding kunt geven, maar ook het belang van regelmatig contact zonder directe aanleiding werd daarin benadrukt. Ook hebben leidinggevenden tips meegekregen voor zichzelf en hun team over hoe ze zo goed mogelijk thuis kunnen werken, waarbij de energie balans centraal stond.

Werkplek thuis

De fysieke werkplek thuis hebben we zo optimaal mogelijk ondersteund door het ter beschikking stellen van thuiswerkpakketten. Dit varieerde van een goede ergonomische bureaustoel, een verstelbaar bureau, tot een IT-pakket met extra monitor, toetsenbord en andere hulpmiddelen. We hebben in totaal 267 stoelen verstrekt, en 193 bureaus. Een forse investering, maar meer

dan de moeite waard gegeven de waardering bij medewerkers en de grootschalige afname van de pakketten.

Verzuim

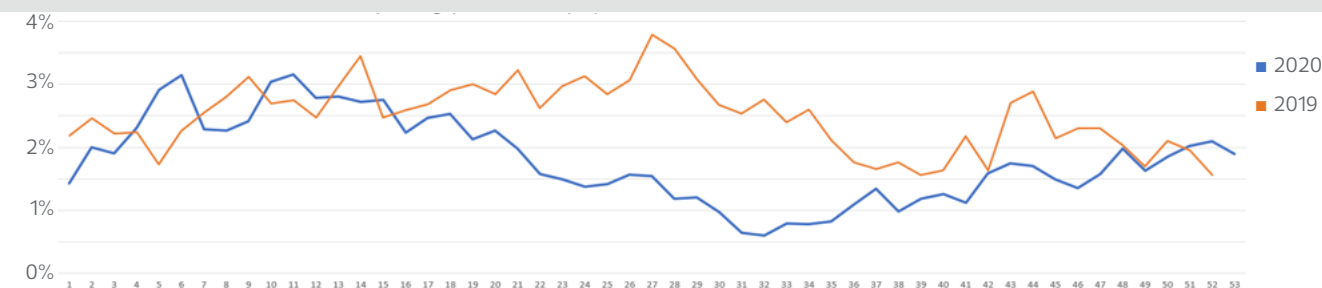
In 2020 is ons verzuim lager geweest dan in 2019. We zijn het verzuim wekelijks gaan volgen, om tijdig te kunnen bijsturen als zou blijken dat grote groepen medewerkers ziek zouden worden. Dit was van belang voor zowel aandacht voor medewerkers als continuïteit van dienstverlening (en daarmee op de financiële resultaten).

Het algemeen ziekteverzuim is lager uitgekomen dan in 2019. We nemen aan dat dat deels komt door de overheidsmaatregelen, waardoor niet alleen coronabesmettingen, maar ook andere infecties beperkt werden. Een andere factor waardoor verzuim lager uitpakt, ligt in thuiswerken: we horen dat medewerkers wat vaker doorwerken

bij milde klachten, omdat er geen reisinspanning nodig is en je ook eventueel de dag makkelijker kan onderbreken als je thuiswerkt. Dit alles verklaart zowel het lagere verzuimpercentage van 1.77 % versus 2.48% als ook de lagere meldingsfrequentie in 2020.

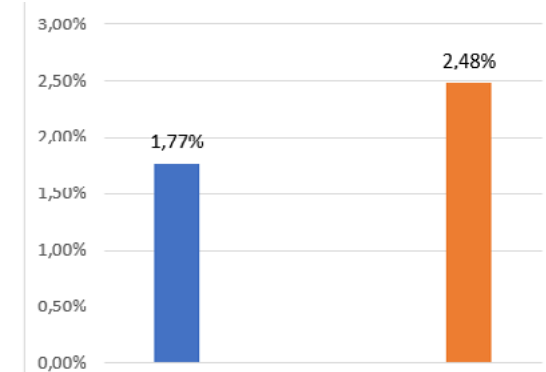
Een deel van het ziekteverzuim in de tweede helft van 2020 – precies is de proportie niet te duiden, omdat we de oorzaak van verzuim vanwege privacyaspecten niet (mogen) kennen – is veroorzaakt door medewerkers die na het doorstaan van corona een langzaam herstel kenden, waardoor integratie terug naar de werkplek traag verliep. Dat is een patroon dat we ook op het moment van schrijven van dit verslag nog steeds zien. We merken dat dit indruk maakt op collega's, als men ziet dat leeftijdgenoten hard geraakt zijn door het virus en het lang duurt om weer volledig te herstellen.

Verzuimpercentage per week – Totaal (fte)



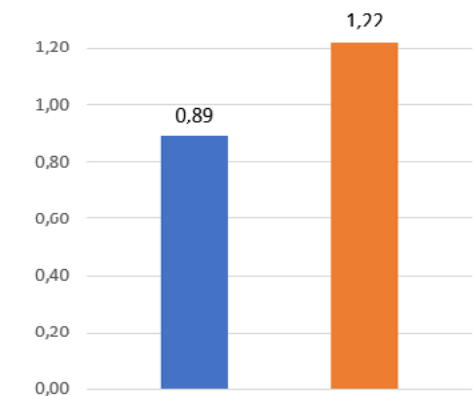
Verzuimpercentage – Totaal (%)

2020 2019

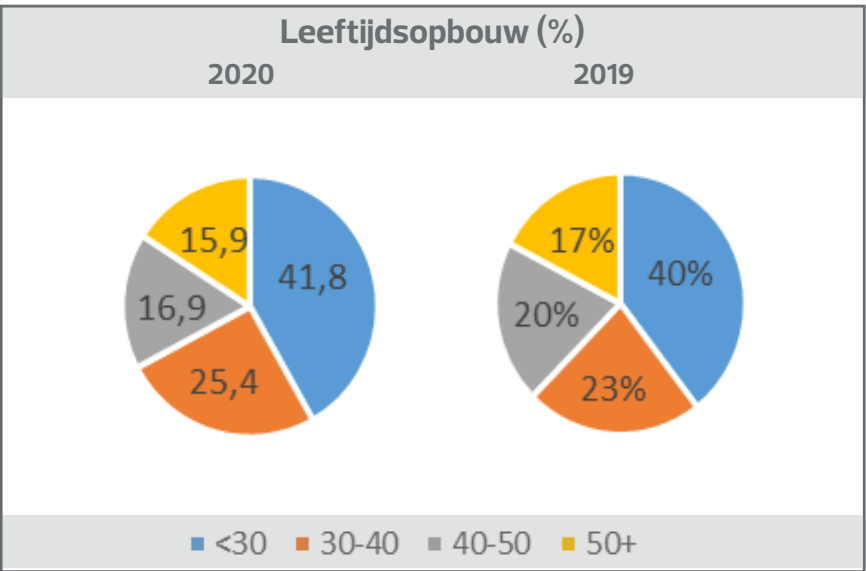
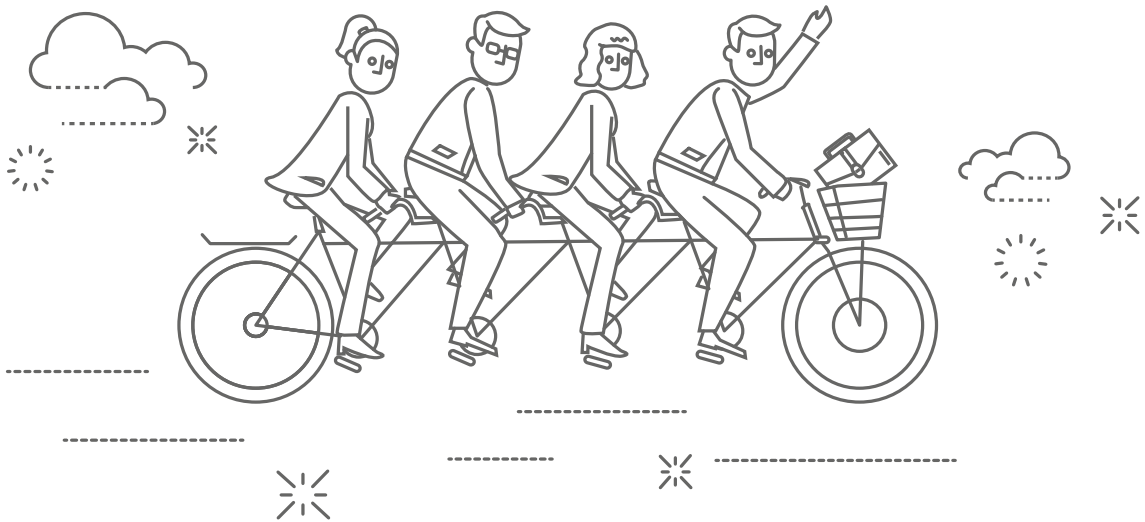
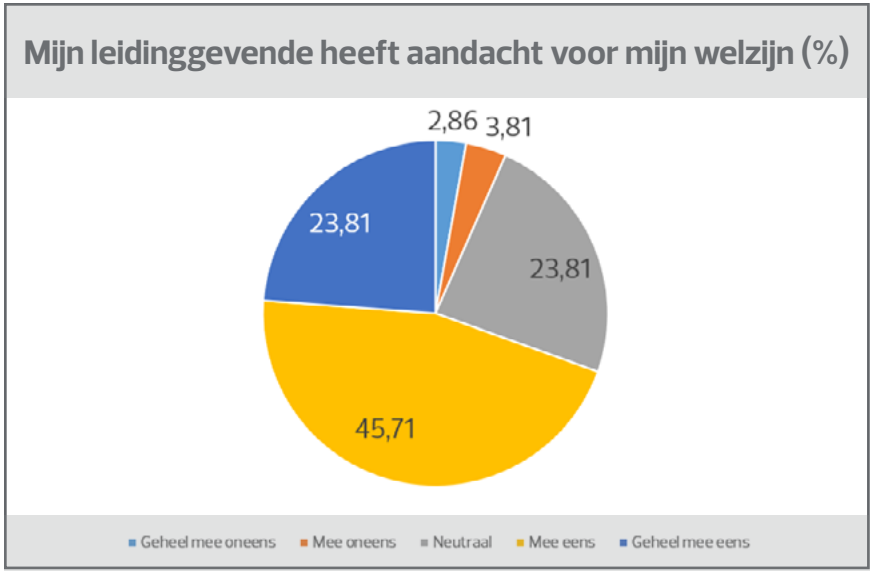
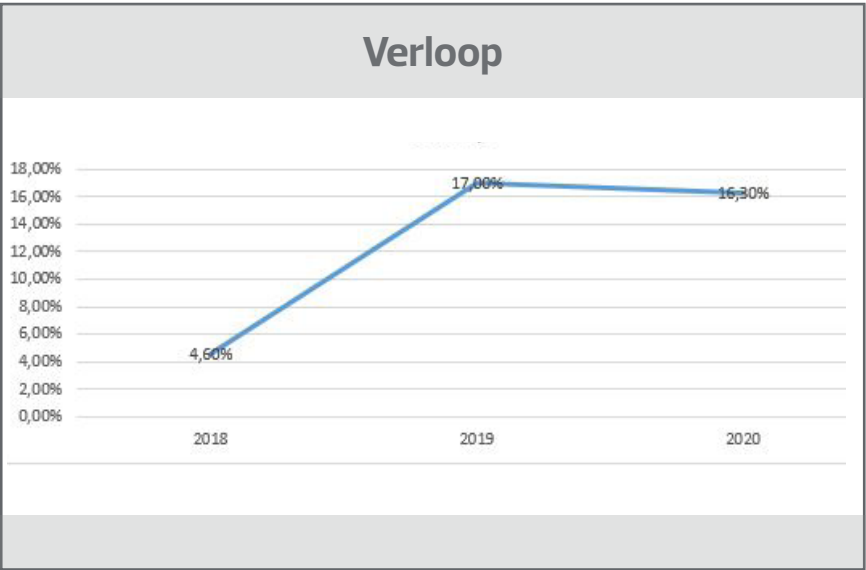
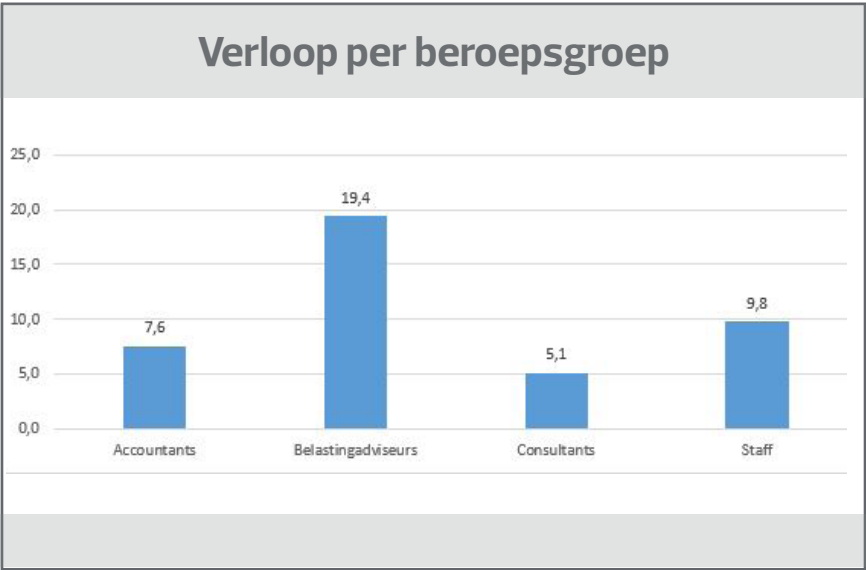
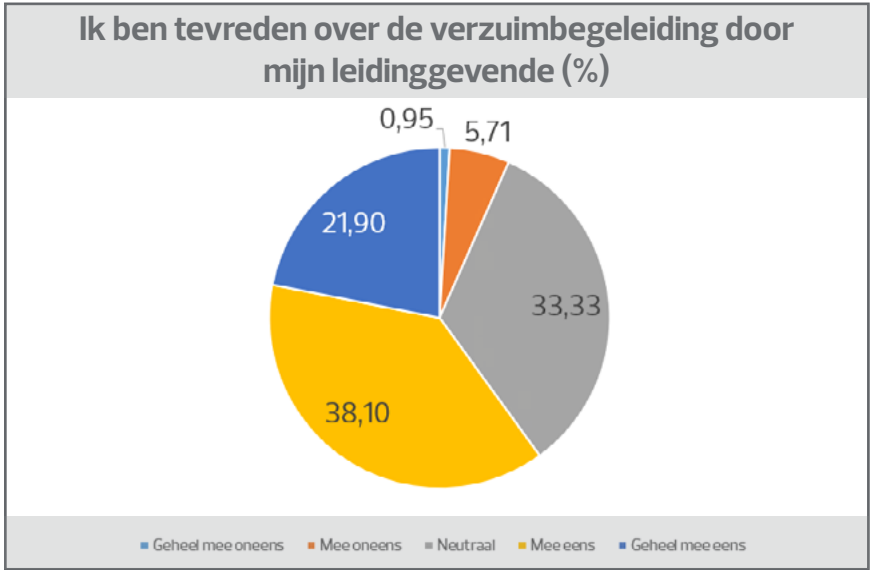


Meldingsfrequentie

2020 2019



4. SOCIAAL



4. SOCIAAL

Kwaliteit van verzuim begeleiding in Covid-19- context

Om te toetsen of medewerkers tevreden waren over de manier van verzuimbegeleiding in een online werkomgeving, hebben we een enquête gehouden. Daaruit bleek dat 60% (van de medewerkers) tevreden was over de persoonlijke aandacht die ze van de leidinggevende kregen rondom het ziekte- en herstelproces. 33% beoordeelde dit neutraal. Naast de technische inhoud van een verzuimgesprek, vinden we het vanuit onze cultuur belangrijk dat de leidinggevende, juist in coronatijd, aandacht heeft voor het persoonlijk welzijn van de medewerker. Over dit aspect waren de bevraagde zieke medewerkers positiever dan de algemene tevredenheid. Bijna 70% van de ondervraagde medewerkers was het met de stelling eens. Iets meer dan 20% beoordeelde deze vraag neutraal, iets meer dan 5% van de bevraagden was niet tevreden over de aandacht van de leidinggevende op dit punt.

HR ken- en stuurgetallen

Formatie in vogelvlucht

Hoewel we in de eerste helft van 2020 kritisch zijn geweest voor wat betreft aanname van nieuwe collega's (maar wel zijn doorgegaan met werven), is de gemiddelde personeelsformatie licht gestegen in 2020 tot 474 fte (451 in 2019, een groei van ongeveer 4%). We hebben in totaal 119 nieuwe

collega's mogen verwelkomen, dat aantal is inclusief stagiaires en werkstudenten. In totaal hebben in 2020 648 mensen voor RSM gewerkt. Dat waren er 624 in 2019.

De leeftijdsopbouw is, ondanks een wat lager aantal stagiaires en oproepkrachten door corona, nog iets verder verjongd. De daling van de proportie in de groep 40-50 jaar wordt verklaard door instroom van jongere collega's onder de 30. Iets meer dan 79% van de nieuwe collega's is jonger dan 30 jaar. Genormaliseerd voor stagiaires en oproepkrachten is 70% van de nieuwe collega's onder de 30, waarvan 60% starters bij de accountants.

In totaal zijn iets meer dan 30 collega's in de categorie < 30 in dienst als oproepkracht. Dat zijn met name studenten. Deze groep is voor ons erg belangrijk als recruitment doelgroep.

Verloop

Er zijn 90 collega's in 2020 uit dienst gegaan, waarvan 62 professionals en 28 werkstudenten / stagiaires. Het totale verloop bedroeg 16.4%, iets lager dan in 2019. Onze medewerkerspopulatie is dus niet alleen qua instroom, maar ook qua uitstroom in beweging gebleven in een online arbeidsmarkt. Het verloop gecorrigeerd voor werkstudenten en stagiaires bedroeg 11.3% (lager dan in 2019).

Het relatief hoge verloop bij de belastingadviseurs wordt verklaard door extra doorstroom binnen onze dienstverlening voor salarisadministratie en internationale belastingen. In deze laatste groep zagen we dat vooral medewerkers met een buitenlandse nationaliteit moeite hadden met hun weg vinden in de manier van werken, naast een beperkte beheersing van de interne voertaal Nederlands. Dat laatste heeft ertoe geleid dat we meer ondersteuning gaan bieden in trainingen in de Nederlandse taal bij collega's die de Nederlandse taal niet of onvoldoende beheersen.

Integratie

Zoals vermeld in het mvo Jaarverslag 2019, was de integratie van de noordelijke en zuidelijke RSM-kantoren een belangrijk thema voor 2020. Daar hebben we ook de nodige voortgang in geboekt. In het najaar van 2020 is het proces met de ondernemingsraad afgerond om te komen tot nieuwe arbeidsvoorwaarden voor starters per 1 januari 2021. Het is ook mogelijk voor bestaande medewerkers om over te stappen. We hopen door dit vrijwillige proces zoveel medewerkers met één set van arbeidsvoorwaarden te krijgen, in de afronding van het integratieproces.

Het communicatie- en voorlichtingsproces over de nieuwe arbeidsvoorwaarden is half november 2020 opgestart. Informerende webinars, individuele

berekeningen voor met name de zuidelijke RSM-medewerkers en individuele voorlichting zijn daarin belangrijke elementen geweest. De overstap was mogelijk per 1 januari, de resultaten hiervan zullen besproken worden in het mvo Jaarverslag 2021. De integratie heeft ook geleid tot een geharmoniseerd HR-model, dat is geëffectueerd per 1 januari 2019. Dit was een belangrijke voorwaarde om verdere procesoptimalisatie en automatisering te kunnen realiseren. De invoering van een HR-vraagbaak in AFAS en automatisering van het recruitmentproces zijn hier voorbeelden van.

Naast nieuwe arbeidsvoorwaarden is ook een instemmingsproces opgestart voor een voorgestelde uniforme methodiek voor beoordelen, competentie management, functiehuis en salaris verhogingssystematiek. Daarover zijn we nog in gesprek met de OR. We hopen dit proces in de eerste helft van 2021 af te ronden, zodat de invoering daarvan rond is per 1 januari 2022.

In 2019 is ook gewerkt aan het curriculum van de RSM Academy. Het curriculum voor de accountants is bijgesteld (beter passend bij het doorgroei tempo van onze professionals) en uitgevoerd. Dat is in een hybride vorm van online en fysieke training uitgevoerd. Een aantal trainingen hebben we moeten uitstellen, omdat uitvoering daarvan binnen de RIVM-richtlijnen niet mogelijk was. Er is een

4. SOCIAAL

curriculum vastgesteld voor belastingadviseurs en consultants, dat uitgevoerd zal worden in 2021. Zo wordt het mogelijk om de vaardigheidstrainingen te laten volgen door deelnemers uit verschillende doelgroepen. Dit draagt bij tot het '1 RSM-gevoel' vanwege de opbouw van een RSM-breed netwerk en werkrelaties die niet meer stoppen bij een specifieke vestiging of entiteit.

Risico inventarisatie en evaluatie (RIE)

De aanbevelingen die zijn gekomen uit de RI&E van 2019, zijn in 2020 besproken in de werkgroep Arbo die samen met de OR is ingericht. Zo is er in 2020 gestart met het opstellen van het Arbobeleid. Verder is er in 2020 gekeken op een aantal vestigingen naar het binnenklimaat, geluidshinder en de inrichting van de werkplekken en waar mogelijk is dit verbeterd of ingepland. Dit laatste omdat het gegeven de thuiswerkafspraken, het beter is om dit af te maken als men weer op kantoor werkt. Er zijn naar aanleiding van de aanbevelingen ook een aantal zaken verduidelijkt op het intranet, zoals voorlichting en instructies over arbo, verzuim en vitaliteit. Ook in de app voor de onboarding van nieuwe medewerkers hebben deze onderwerpen extra aandacht gekregen.

Een advies vanuit de RI&E was een onderzoek naar de psychosociale arbeidsbelasting (PSA) in verband met de werkdruk. Om hier beter inzicht in te krijgen, is in 2020 het PSA-onderzoek uitgevoerd.



De conclusies hiervan waren in lijn met de resultaten van het medewerkers tevredenheidsonderzoek en de RI&E en hebben geen andere inzichten gegeven. De aanbevelingen die uit het PSA onderzoek zijn gekomen zijn besproken in de werkgroep Arbo en zullen waar relevant / mogelijk uitgevoerd gaan worden.

Ontwikkeling medewerkers

Als opleidingskantoor is het van groot belang om de opleidingen voor zowel accountancy, fiscalisten en consultants goed in te richten. Niet alleen om het jonge talent op te leiden tot RSM professional maar ook om onze klanten te kunnen informeren en adviseren over de laatste ontwikkelingen die er spelen op het gebied van wetgeving en andere trends die wij zien in de maatschappij.

Verder is het besluit genomen om in 2020 voor iedere beroepsgroep een Academy in te richten en waar mogelijk deelnemers uit de verschillende beroepsgroepen gezamenlijk deel te laten nemen aan de vaardigheidstrainingen. Zo willen we ook de onderlinge samenwerking en netwerken verder ondersteunen. De gevolgen van deze veranderingen zouden voor medewerkers merkbaar worden vanaf de zomer van 2020, als het nieuwe curriculum van start gaat. Echter hebben de gevolgen van Corona gezorgd voor een compleet andere ervaring van de Academy dan wij vooraf voor ogen hadden.

5. ECOLOGISCH

Doelstelling bestuur

RSM committeert zich aan het Parijs Akkoord, waardoor emissies in 2025 met 25% en in 2030 met 49% gereduceerd moeten zijn ten opzichte van 2017.

Al is het Coronajaar een uitzondering, normaliter veroorzaken wij een aanzienlijke impact door het energieverbruik van onze kantoren, woon-werkverkeer en vliegreizen. Toch is de impact van RSM vanwege de aard van haar activiteiten relatief beperkt; wij maken immers geen gebruik van zware industriële machines etc. Daarom vinden wij het belangrijk om op dit gebied met de maatschappij mee te bewegen door ons te committeren aan het Parijs Akkoord. In 2021 zullen wij een berekening maken waaruit de absolute jaarlijkse CO₂-reductie zal blijken.

Emissie broeikasgassen van de organisatie

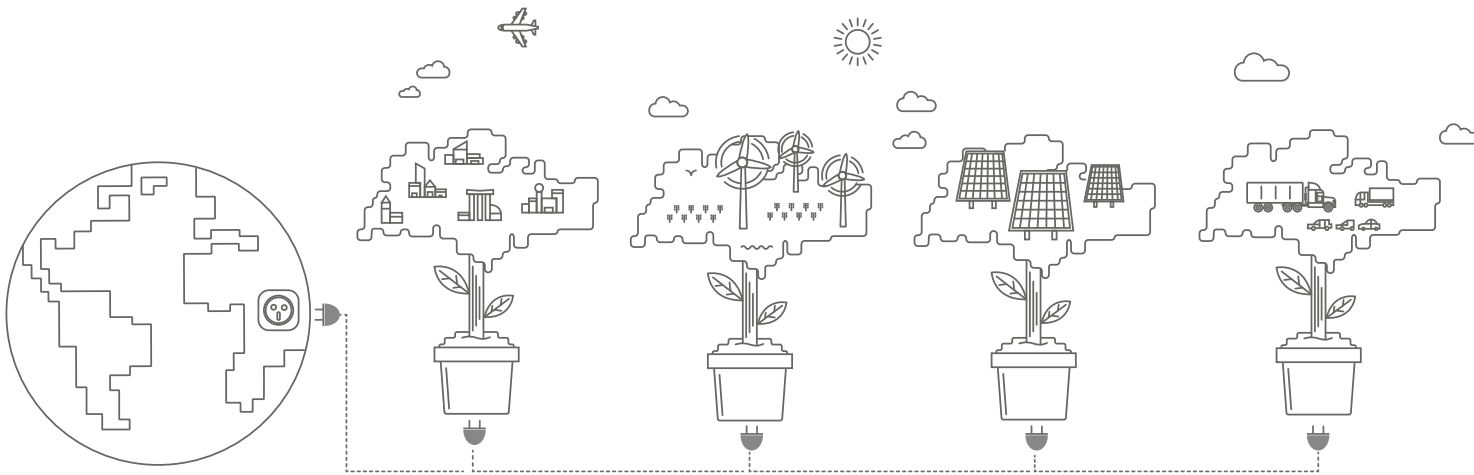
Om de CO₂-uitstoot van onze organisatie te bepalen maken wij gebruik van het GHG protocol. Hierbij rapporteren wij over onze Scope 1, Scope 2 en materiële scope 3 emissie. Als gevolg van de Corona pandemie is onze uitstoot over alle 3 de scopes fors verminderd. Voor Scope 2 (verbruik van onze panden) hebben wij in het verleden een best estimate opgenomen op basis van de beschikbare informatie. Naderhand bleek deze best estimate niet voldoende robuust te zijn om betrouwbaar over

CO₂-uitstoot

	2020	2019
Lease vloot (scope 1)	503.000	676.000

Energielabel

	A	B	C	D	MONUMENTAAL
Aantal panden	5	1	1	1	2



te kunnen blijven rapporteren. Derhalve hebben wij er voor gekozen om voor het verslagjaar 2020 enkel te rapporteren over onze scope 1 uitstoot waar wij wel betrouwbaar over kunnen rapporteren. Ten aanzien van onze scope 2 uitstoot vermelden wij ter tijdelijke vervanging het energielabel van onze panden.

RSM is een organisatie die serieus bezig is om continu haar impact op mens en milieu te monitoren. Doel hierbij is om eventuele negatieve invloeden zoveel mogelijk te beperken. In ons verslag over het jaar 2019 hebben wij als belangrijk doel voor 2020 gesteld dat we speerpunten zouden benoemen van ons beleid om CO₂-uitstoot terug te dringen. Het eerste speerpunt is het verminderen van de uitstoot van onze leasevloot. Vervolgens hebben we besloten om verduurzaming van onze kantoorpanden extra aandacht te geven. Tot slot zullen we in 2021 de impact van het thuiswerken (en de beperking van het reizen) ten gevolge van de coronapandemie analyseren en beoordelen op welke punten – door ook in de toekomst anders te blijven (gaan) werken – onze footprint kan worden beperkt.

De keuze om voor een leaseauto te kiezen met een beperkte CO₂-uitstoot, wordt actief aangemoedigd. In de leaseregeling van RSM is een CO₂-plafond

5. ECOLOGISCH

per leasecategorie ingesteld. Verder worden collega's aangemoedigd om bij de keuze van hun auto rekening te houden met het milieu door een staffel met CO₂-toeslagen te hanteren. Collega's kunnen dus door voor een auto die een lagere uitstoot heeft te kiezen, een hoger leasebudget 'verdienen'. Periodiek zal worden geëvalueerd of deze maatregelen leiden tot een wagenpark dat per gereden kilometer minder CO₂-uitstoot. Aan de hand van deze evaluatie zal worden bepaald of er nog aanvullende (stimulerings)maatregelen nodig zijn.

In 2020 is een EED-energie audit uitgevoerd waarin het energieverbruik van onze organisatie als geheel en dat van enkele specifieke panden is geanalyseerd. In aanvulling op de audit zijn voor alle panden mogelijke energiebesparende maatregelen geïnventariseerd, welke vanaf 2021 gefaseerd doorgevoerd zullen worden. De energie die we nodig hebben, waarbij we zelf het contract kunnen afsluiten, wordt groen ingekocht. Verder zullen we nog de mogelijkheden onderzoeken van het zelf opwekken van stroom door middel van zon- en/of windenergie, om ook langs deze weg onze impact te verlagen. In 2021 wordt een interne structuur opgezet om energiemangement stevig te verankeren binnen de organisatie.



Onder het eerste punt geven we aan dat we onze uiterste best doen om de CO₂-uitstoot per kilometer te beperken. Echter er is natuurlijk ook winst te behalen door bijvoorbeeld thuiswerken te blijven stimuleren, zodat ook het aantal kilometers dat we afleggen laten verminderen. Verder hebben we om voor de hand liggende redenen in het jaar 2020 in het geheel niet gevlogen. Zoals eerder beschreven, gaan we hierover in 2021 onze gedachten opmaken.

Een tweede stap die we ons hadden voorgenomen te nemen, was om in 2020 voor deze speerpunten een zo objectief mogelijke nulmeting van de uitstoot te doen. Corona heeft ervoor gezorgd dat 2020 geen representatief basisjaar voor een dergelijke meting kan zijn. Deze stap hebben we derhalve (nog) niet genomen. Medio 2021 hopen we dat we de coronapandemie grotendeels achter de rug hebben. We gaan dan verder met het op kwalitatieve- en kwantitatieve manier volgen van onze vorderingen op de diverse gebieden.

Hiermee hebben we de speerpunten beschreven waaraan we de meeste tijd en aandacht besteden. Bij het afsluiten van grote inkoopcontracten zullen we altijd afwegen hoe we dit zo verantwoord mogelijk kunnen doen rekening houdend met onze omgeving. Verder werkt een beleid zoals wij dit wensen in te zetten alleen als dit actief wordt ondersteund door de werknemers. De werkgroep heeft dan ook besloten

om op het intranet van RSM een themapagina over duurzaamheid te lanceren. Doel hiervan is enerzijds om de collega's op de hoogte te houden van de initiatieven die op dit vlak worden ontplooid en zo een stukje awareness en begrip te creëren. Verder hopen we hiermee ook de mensen te stimuleren om zelf hun steentje bij te dragen aan een duurzamere bedrijfsvoering.

DOELSTELLINGEN 2021 – 2025

Het DB heeft in 2020 besloten om het thema duurzaamheid formeel op de kaart te zetten en dit kracht bij te zetten met vier doelstellingen die in de komende 5 jaar moeten worden gerealiseerd. De interne duurzaamheidswerkgroep die is aangesteld om deze doelstellingen te realiseren rapporteert direct aan het DB.

De vier doelstellingen zijn uitgewerkt in een implementatieplan en de initiatieven die zullen worden opgepakt in 2021 zijn opgenomen onder de doelstelling. De acties en meetsystemen die hieraan gekoppeld zijn om zo de voortgang tijdig inzichtelijk te kunnen maken voor onze stakeholders worden in 2021 verder ontwikkeld en uitgevoerd.

Governance doelstelling:

In 2025 is 'Duurzaamheid een integraal onderdeel van de bedrijfscultuur' en wordt alle besluitvorming getoetst aan de Business Principles.

Initiatieven 2021:

- Bewustwording en betrokkenheid partners vergroten
- Bewustwording en betrokkenheid medewerkers vergroten
- Duurzaamheidsdoelstellingen in de jaarplannen van de partners en directors integreren

Economische doelstelling:

In 2025 heeft RSM een aangescherpt exclusiebeleid voor nieuwe klanten omtrent reputatie, ecologische en sociale risico's, heeft RSM met 50% van haar bestaande klanten het gesprek gevoerd over duurzaamheid en de impact op hun bedrijfsmodel en heeft RSM 5% van haar klanten ondersteund om te verduurzamen.

Initiatieven 2021:

- Het opstellen van een plan om duurzaamheidscriteria gefaseerd te incorporeren in de klantacceptatieprocedure.
- Mvo criteria integreren in het inkoopbeleid

Sociale doelstelling:

In 2025 is 30% van RSM haar medewerkers betrokken bij de initiatieven van RSM NL Foundation en spenderen medewerkers gemiddeld 1% van hun tijd hieraan.

Initiatieven 2021:

- De verantwoordelijkheid voor het runnen van RSM NL Foundation bij de werkgever beleggen.
- Opbouwen en onderhouden van een netwerk van relevante samenwerkingspartners die de scope van de aangeboden activiteiten verbreden.

Ecologische doelstelling:

RSM committeert zich aan het Parijs Akkoord, waardoor emissies in 2025 met 25% en in 2030 met 49% gereduceerd moeten zijn ten opzichte van 2017.

Initiatieven 2021:

- Implementeren energiebesparende maatregelen

Over RSM

RSM behoort tot de grotere accountants- en belastingadvieskantoren in Nederland. Met onze dienstverlening zijn wij voortdurend bezig om op een professionele, betrouwbare, duurzame en persoonlijke wijze het resultaat voor onze cliënten te verbeteren.

Bij RSM werken 560 professionals op één van de 10 kantoren in Nederland. Voor grensoverschrijdende dienstverlening maken wij gebruik van het RSM-netwerk, bestaande uit 820 kantoren in 120 landen.

rsmnl.com