



An entrepreneurial spirit
with a passion for shaping
a sustainable future.



Pagina 3	Pagina 4	Pagina 7	Pagina 9	Pagina 14	Pagina 23	Pagina 27
						
Voorwoord	Management-samenvatting	Transparantie en materialiteit	Lange termijn waardecreatie	De medewerker centraal	Onderdeel van een groter geheel	Plannen 2019

Pagina 12	Pagina 17	Pagina 21	Pagina 25
			
Henk Koller – NOB	Aletta Zwart – RSM	Ronald Heijn – Nyenrode	Lars Rupert – GIGA storage



VOORWOORD

In dit jaarverslag is te lezen dat wij in 2018 samen met onze stakeholders de RSM Business Principles hebben gedefinieerd. Deze geven onze overtuigingen weer die ten grondslag liggen aan ons handelen als professional, verankeren onze sterke punten, laten zien in welke richting wij ons willen ontwikkelen en tonen hoe wij ons willen positioneren in de maatschappij.

Volgens onze stakeholders is de manier waarop wij als 'rentmeesters' maatschappelijke waarde creëren één van onze sterke punten. Een rentmeester is iemand die bezit beheert op een manier dat het ongeschonden en het liefst met meer waarde doorgegeven wordt aan een nieuwe generatie. Rentmeesterschap gaat dus over het creëren van langetermijn-waarde, iets waar wij onze klanten dagelijks in bijstaan.

Goed rentmeesterschap zit dan ook in het DNA van familiebedrijven, één van onze voornaamste klantengroepen. Het draait bij familiebedrijven om continuïteit, zodat de kinderen/ volgende generatie dezelfde, of zelfs meer kansen hebben om het bedrijf succesvol voort te zetten. Deze bedrijven zijn erop geënt dat de behoeften van het heden gediend worden zonder het vermogen van de toekomstige generaties, om in hun eigen behoeften te kunnen voorzien, in gevaar te brengen. Waarde in plaats van winst dus.

Daarnaast geeft rentmeesterschap ook goed weer hoe wij willen omgaan met de wereld om ons heen. Natuurlijk moeten wij zorgen dat onze negatieve ecologische impact zo klein mogelijk is. Om deze reden zijn wij in het begin van dit decennium gestart met de 'Green Turtle'. In korte tijd verminderden wij ons papierverbruik,

verlaagden wij de CO₂-uitstoot van onze leaseauto's en gingen wij over op duurzamere energie.

Toch denken wij als dienstverlener meer verschil te kunnen maken op het gebied van *social responsibility*; de positie die wij innemen in de (lokale) maatschappij en hoe wij omgaan met onze medewerkers. Als onderneming maken wij onderdeel uit van een samenleving die ons veel brengt zoals een goed functionerende rechtstaat en hoogopgeleide potentiële medewerkers. Het is dan ook vanzelfsprekend dat wij een bijdrage leveren om deze samenleving beter te maken. Niet alleen in geld (zo ondersteunen wij diverse sportieve, educatieve en/of culturele evenementen), maar ook in het actief participeren in lokale besturen, organisatie-comités en onderwijsprogramma's voor kinderen met een sociaal-economische achterstand. Op deze wijze tonen wij onze persoonlijke en oprechte betrokkenheid niet alleen bij onze klanten maar in een samenleving waar wij met onze onderneming deel van uitmaken.

Wij bieden u met dit 6e mvo-jaarverslag een zo volledig mogelijk beeld van ons kantoor en wat ons bezighoudt. Ook laten wij enkele van onze stakeholders aan het woord over hun visie op maatschappelijke ontwikkelingen en hoe zij tegen RSM aankijken.

Ik wens u veel leesplezier.

Rudolf Winkenius
Bestuursvoorzitter RSM Netherlands

MANAGEMENTSAMENVATTING

In deze managementsamenvatting geven wij een korte weergave van onze targets voor 2018 en de behaalde resultaten. Voor een uitgebreide beschrijving van de realisatie van de diverse gebieden verwijzen wij naar de betreffende hoofdstukken.

Lange termijn waardecreatie

Door waarden gedreven

Samen met 62 stakeholders hebben wij in 2018 de RSM Business Principles opgesteld. [Deze vier principes](#) geven onze overtuigingen weer die ten grondslag liggen aan ons handelen als professional, geven weer in welke richting wij ons willen ontwikkelen en tonen hoe wij ons willen positioneren in de maatschappij. Het doel van de RSM Business Principles is om onze bedrijfscultuur te behouden en onze sterke punten verankeren.

Integriteit

Compliant zijn met de wet- en regelgeving is inherent aan ons werk. Door de steeds hoger wordende regeldruk wordt compliance een steeds groter en belangrijker onderdeel van ons werk.



Indicatoren	Resultaat 2018	Target 2018
Implementeren 53 maatregelen 'In het Publiek Belang'	91%	100%
Fte's op compliance-afdeling	+ 2 fte	Uitbreiding

Compliant zijn met wet- en regelgeving betekent niet automatisch dat je integer handelt. Wetgeving loopt immers vaak achter op de economische en maatschappelijke realiteit. In 2018 hebben wij onze compliance-afdeling uitgebreid, wederom een doelstelling voor 2019. Daarnaast zullen wij in 2019 integriteitssessies voor de hogere functielagen organiseren waarin verschillende integriteitsvraagstukken op de agenda staan.

Duurzame economische groei

RSM is een snelgroeiend bedrijf, in 2018 groeide onze omzet met 22,3% ten opzichte van 2017. In 2018 hebben wij ingezet op schaalvergroting, innoverende nieuwe diensten, maakten wij goed gebruik van ons internationale netwerk en versterken wij ons Business-to-Business-netwerk.



Focus onderwerpen	Indicatoren	Resultaat 2018	Target 2018
Innovatie	Verscheidenheid dienstverlening	Drie nieuwe diensten	Uitbreiding
	Innovatie lunchsessies	Getemporiseerd naar 2019	Initiatief opzetten
RSM-network	Cross Border referrals	Stijging inbound + 16,1% en outbound 72,9%	Stijging inbound en outbound
Financiële prestatie	Autonome omzet stijging	10%	7%

De medewerker centraal

De ontwikkeling van onze medewerkers is altijd een belangrijk speerpunt geweest van onze organisatie. Niet alleen vergroot dit de tevredenheid van onze medewerkers, ook verbetert dit onze dienstverlening naar onze klanten toe.

RSM heeft de grootste maatschappelijke impact door de manier waarop wij met onze medewerkers en relaties omgaan. Wij zetten in op goed werkgeverschap door een interne organisatiecultuur te creëren waar iedereen het beste uit zichzelf haalt en de medewerker centraal staat. Hierbij richten wij ons onder andere op medewerkerstevredenheid en de ontwikkeling van onze mensen.

Medewerkerstevredenheid

Op het gebied van medewerkerstevredenheid hebben wij in 2018 specifiek ingezet op het behoud van een goede werk-studie-privébalans en de vitaliteit van onze medewerkers. Daarnaast monitoren wij onze diversiteit.



De tevredenheid van onze medewerkers is gezien de huidige werkdruk op het personeel goed (81,5% van de medewerkers geven aan tevreden tot erg tevreden te zijn). Het gelijkgebleven ziekteverzuim, het toegenomen percentage medewerkers dat parttime werkt en het afgenomen verloop wijzen voorsnog op een behoud van onze goede werk-studie-privébalans. Met de komst van onze nieuwe HR-directeur zal deze balans in 2019 nader onderzocht worden in onze risico-inventarisatie & evaluatie (RI&E).

MANAGEMENTSAMENVATTING

Focus onderwerpen	Indicatoren	Resultaat 2018	Target 2018
Werk-studie-privébalans	Parttime werken	Lichte stijging (40,6%)	Behoud percentage (39,8%)
Vitaliteit	Ziekteverzuim	2,7%	2,5%
	Vitaliteitsbudget	Aangeboden aan alle medewerkers	Aanbieden aan alle medewerkers
Diversiteit	vrouwelijke partners	17,6%	Geen
	vrouwen in managementlaag	39,3%	Geen

Ontwikkeling medewerkers

In 2018 hebben wij ons gericht op de uitbreiding van ons aanbod permanente educatie, professionele groei van medewerkers en de uitdieping van de samenwerking met Nyenrode Business Universiteit.



Focus onderwerpen	Indicatoren	Resultaat 2018	Target 2018
Permanente educatie	PE-uren en -punten	Meer PE-uren / -punten behaald dan verplicht (fiscalisten 59,0%) (accountants 44,3%)	Uitbreiding aanbod
Professionele groei	Talent Management Programma	Getemporiseerd naar 2019	Uitontwikkelen
Samenwerking RSM-Nyenrode	Mate van samenwerking	Oprichting RSM-Nyenrode Instituut (RNI)	Oprichting kennisinstituut

In 2018 hebben wij ons voornamelijk gericht op het opzetten van het RNI, waar ook de RSM-leerstoel Familiebedrijven en bedrijfsoverdracht onder valt. Door de aanstaande fusie met RSM Zuid zijn een aantal projecten (bijv. Talent Management Programma) bewust 'on hold' gezet. In 2019, na de fusie, zullen deze projecten worden uitgerold in de nieuwe organisatie.

Onderdeel van een groter geheel

RSM is zich steeds meer bewust van haar sociale en ecologische impact op haar omgeving. Wij streven ernaar om onze economische groei gepaard te laten gaan met het creëren van maatschappelijke waarde en het beperken van onze negatieve impact op het milieu.

Duurzaamheid

Op het gebied van duurzaamheid hebben wij stappen gezet om de ecologische footprint van de organisatie te verminderen.



Focus onderwerpen	Indicatoren	Resultaat 2018	Target 2018
Footprint organisatie	CO ₂ -uitstoot	19% reductie per fte	Reductie per fte
Interne initiatieven	Leaseregeling, afvalscheiding	Voortzetting van initiatieven	Voortzetting van initiatieven

In absolute zin stoten wij met onze activiteiten meer CO₂ uit dan voorgaand jaar. Dit is het directe gevolg van de groei van onze organisatie. Per fte hebben wij echter een CO₂-reductie weten te bereiken van 19%. In 2019 zullen wij ons sterker gaan toeleggen om onze organisatie verder te verduurzamen. Dit door onder andere de leaseregeling door te lichten om zo verdere CO₂-reductie te stimuleren en met de helft van de huurbazen een plan op te stellen om de gebouwen te verduurzamen.

Maatschappelijke betrokkenheid

Op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid is RSM actief via haar foundation. De RSM NL Foundation is opgericht naar idee van en volledig uitgevoerd door werknemers. In 2018 zijn wij een partnerschap met JINC en Nyenrode Business Universiteit aangegaan om bij te dragen aan het behalen van de SDG's 'Quality Education' en 'Reduced Inequality'.



MANAGEMENTSAMENVATTING

Focus onderwerpen	Indicatoren	Resultaat 2018	Target 2018
RSM Foundation	Samenwerking op gebied van SDG's	2 nieuwe samenwerkingen aangegaan	2 nieuwe samenwerkingen aangaan

In 2019 zullen we onze maatschappelijke betrokkenheid verder stimuleren door de RSM NL Foundation nog meer body te geven qua uren en financieel budget.



1. TRANSPARANTIE EN MATERIALITEIT

Transparantie is een belangrijk instrument voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) en iets dat steeds meer verwacht wordt door onze 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 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 niet-financiële prestaties van de organisatie.

Betrekken stakeholders

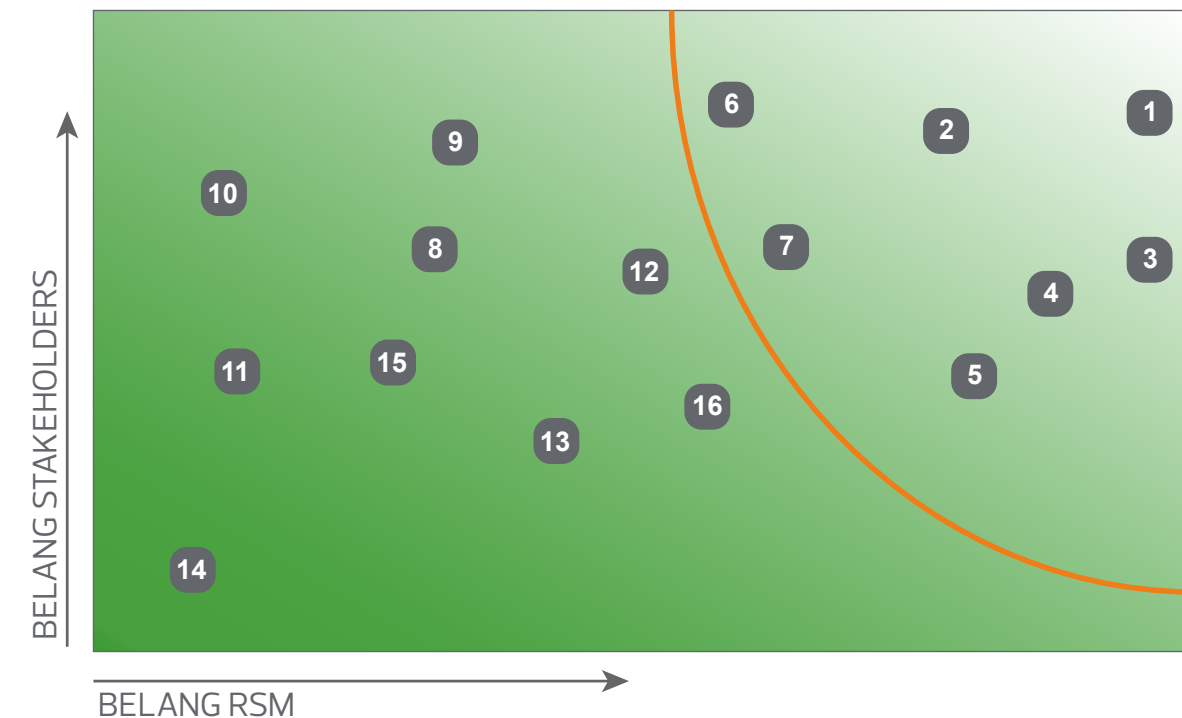
Wij willen constant in gesprek blijven met onze klanten, leveranciers, kennisinstellingen, beroepsorganisaties, medewerkers en aandeelhouders. Enerzijds om kansen en risico's te identificeren en anderzijds om te toetsen of we aan de verwachtingen van onze stakeholders voldoen. Eind 2017 hebben wij een materialiteitsworkshop georganiseerd waarin wij met onze stakeholders de materiele aspecten hebben geïdentificeerd.

Daaropvolgend zijn in 2018 drie workshops georganiseerd waarin wij met 62 stakeholders op zoek zijn gegaan naar de identiteit van RSM, wat RSM onderscheidend maakt en wat onze stakeholders van ons verwachten. Dit proces heeft geleid tot het opstellen van de [RSM Business Principles](#).

Materiele aspecten

Een aspect is materieel wanneer deze behoort tot de grote economische, ecologische en/of sociale impact van een organisatie óf wanneer deze de beoordeling of keuzes van stakeholders substantieel beïnvloedt. Onze materiele aspecten zijn door de jaren heen veranderd. In het begin lag de focus voornamelijk op papierverbruik en het ondersteunen van maatschappelijke initiatieven. Lange tijd werd mvo dan ook gezien als een aparte entiteit in de bedrijfsvoering. Onze stakeholders zien mvo steeds meer als een integraal onderdeel onze bedrijfsvoering. Zij geven aan dat het vanzelfsprekend is dat wij moeten proberen onze CO₂-footprint zo laag mogelijk houden, maar dat onze grootste impact zit in andere zaken: hoe wij onze mensen ontwikkelen, of wij ons werk integer uitvoeren en de manier waarop wij economische groei nastreven. Dit is terug te zien in de materialiteitsmatrix.

Materialiteitsmatrix



Materiële aspecten

1. Duurzame economische groei
2. Integriteit
3. Waarden gedreven
4. Medewerkerstevredenheid
5. Ontwikkeling medewerkers
6. Duurzaamheid
7. Maatschappelijke betrokkenheid

Immateriële aspecten

8. Financiële beloning
9. Mensenrechten
10. Nieuwe werken
11. Veiligheid
12. Rol in het publieke debat
13. Bereikbaarheid
14. Biodiversiteit
15. Prijsdruk
16. Inclusieve samenleving

1. TRANSPARANTIE EN MATERIALITEIT

Sustainable Development Goals

De [Sustainable Development Goals \(SDG's\)](#) richten zich op het beëindigen van armoede, het beschermen van de planeet en het bieden van voorspoed aan iedereen. Om de SDG's te behalen moeten bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties op lokaal, regionaal en internationaal niveau actie ondernemen. Hier willen wij als organisatie ook aan bijdragen. Hiervoor hebben wij drie hoofddoelen gekozen waar we ons komend jaar actief voor gaan inzetten. Aan de drie subdoelen dragen wij bij omdat deze inherent zijn aan onze bedrijfsvoering.

Hoofddoelen



Subdoelen



	Quality education (Kwaliteitsonderwijs) Verzeker gelijke toegang tot kwaliteitsvol onderwijs en bevorder levenslang leren voor iedereen. In 2030 moeten dan ook alle jongens en meisjes in de wereld de basisschool en middelbare school kunnen afmaken. Ook moeten alle mannen en vrouwen toegang krijgen tot betaalbaar en kwalitatief beroeps-, technisch-, en hoger onderwijs.
	Reduced inequalities (Ongelijkheid verminderen) Inkomensongelijkheid tussen landen is de laatste jaren verminderd. Maar ongelijkheid binnen landen is alleen maar groter geworden. In doel tien staat dat landen meer aandacht moeten besteden aan de inkomensgroei van arme mensen. Daarnaast moeten migratie en mobiliteit van mensen beter en veiliger georganiseerd worden.
	Responsible consumption and production (Verantwoorde productie en consumptie) Zorg voor duurzaam beheer en efficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen. Het produceren van onze goederen moet met het oog op de groeiende wereldbevolking veel handiger: 'meer produceren met minder'.
	Decent work and economic growth (Waardig werk en economische groei) Dit betekent dat iedereen die kan werken de mogelijkheid moet hebben om te kunnen werken, onder goede werkomstandigheden. Deze banen moeten economische groei stimuleren zonder het milieu aan te tasten.
	Industry, innovation and infrastructure (Industrie, innovatie en infrastructuur) Bij infrastructuur moeten we denken aan transport, wegen, irrigatie, energie en informatie-, en communicatietechnologie. Zonder wegen of transport is het voor kinderen uit afgelegen dorpen bijvoorbeeld veel moeilijker om naar school te gaan. Daarnaast hebben we technische vooruitgang nodig om doelen over klimaat en duurzame energie te bereiken.
	Partnerships for the goals (Partnerschap om de doelen te bereiken) Om alle doelen te behalen in 2030 moeten regeringen, bedrijven, burgers en organisaties samenwerken. Het gaat daarbij vooral om technologie, kennisoverdracht, handel, data, beleidscoherentie en financiële stromen. Regelgeving moet worden aangepast om benodigde investeringen op lange termijn, met name in ontwikkelingslanden, mogelijk te maken.

Opbouw verslag

In [hoofdstuk 2 'Lange termijn waardecreatie'](#) wordt ingegaan op de materiele aspecten:

- waarde gedreven ondernemerschap;
- integriteit; en
- duurzame economische groei.

Ook gaat [Henk Koller \(NOB\)](#) in op ethiek en geeft zijn visie op het internationale belastingsysteem.

Het [hoofdstuk 'De medewerker centraal'](#) geeft weer hoe RSM bijdraagt aan:

- medewerkerstevredenheid; en
- ontwikkeling van onze mensen.

Verder vertelt [Aletta Zwart \(RSM\)](#) over haar ervaringen als nieuwe medewerker en [Ronald Heijn \(Nyenrode\)](#) wordt geïnterviewd over leiderschap en het stimuleren van toekomstgericht ondernemen.

In [hoofdstuk 4 'Onderdeel van een groter geheel'](#) staat omschreven hoe wij omgaan met:

- duurzaamheid; en
- onze maatschappelijke betrokkenheid.

Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een interview met [Lars Rupert \(GIGA Storage\)](#) over de energietransitie en het vinden van financiers voor een duurzame onderneming.

2. LANGE TERMIJN WAARDECREATIE

Wil je als organisatie relevant blijven voor je stakeholders, dan moet je op lange termijn waarde blijven creëren. Bij RSM zie je dat enerzijds terug door de manier waarop wij omgaan met onze medewerkers en hoe wij in de maatschappij staan, maar anderzijds ook door de manier waarop wij ons werk uitvoeren, groei nastreven en ons voorbereiden op de toekomst. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op integriteit, duurzame economische groei en onze focus op waardegedreven ondernemerschap.

Waarde gedreven ondernemerschap

RSM is van oudsher een collectief van kleine kantoren waar waarden en cultuur persoonlijk werden overgebracht. Nu RSM groeit, hebben wij een handvat nodig om onze sterke punten te verankeren. De Business Principles laten zien waar wij voor staan, geven onze overtuigingen weer die ten grondslag liggen aan ons handelen als professional en tonen hoe wij ons willen positioneren als werkgever en in de maatschappij. De principes dienen als richtlijnen voor de betrokkenheid met al onze stakeholders. Hiermee wordt het mogelijk gemaakt om risico's, kansen, handelen, presteren en integriteit van stakeholders bespreekbaar te maken.

De Business Principles verankeren onze sterke punten en geven weer in welke richting wij ons meer



willen ontwikkelen. Het verbindt de vele kantoren, terwijl er tegelijkertijd ruimte blijft voor de diversiteit en eigenheid van de verschillende vestigingen.

Door meer op deze principes te sturen behouden wij een bedrijfscultuur waar mensen graag voor werken én zijn wij beter voorbereid op de toekomst. 2019 staat in het teken van de bewustwording en uitrol van de RSM Business Principles. Onze doelstelling is om in verschillende sessies minimaal de helft van de medewerkers na te laten denken over de manier waarop de principes terugkomen in hun werk en hoe zij ze zelf toepassen. Ook zal er tijdens de sessies een vertaalslag gemaakt worden naar concreet gedrag.

Integriteit

Integriteitsvraagstukken zijn niet nieuw voor onze branche. Toch wordt er op dit gebied steeds meer van ons verwacht vanuit de politiek en de maatschappij. Enkel handelen volgens wet- en regelgeving is niet meer voldoende om als integer of ethisch verantwoord beschouwd te worden.

Compliance

Compliance wordt een steeds groter en belangrijker onderdeel van ons werk. Compliance is geënt op het bevorderen van en het toezien op de naleving van wet- en regelgeving: een hygiënefactor waar elke organisatie aan moet voldoen. Het niet naleven van

2. LANGE TERMIJN WAARDECREATIE

wetten of hierin nalatig optreden, is per definitie ongewenst in ons vakgebied en kan daarnaast reputatieschade en hoge boetes veroorzaken, zoals afgelopen jaar bijvoorbeeld gebeurde bij de ING.

Er komt steeds meer wet- en regelgeving waaraan onze professionals en klanten moeten voldoen. In 2018 zijn onder meer de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), de Mandatory Disclosure Directive (MDD) en de nieuwe Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) in werking getreden. Net als veel andere bedrijven, hebben wij er in 2018 voor gezorgd dat we compliant zijn met deze nieuwe wetten. Er hebben zich in 2018 geen ernstige incidenten voorgedaan in de naleving van deze wet- en regelgeving.

Daarnaast hebben we in 2018 de implementatie van de 53 maatregelen van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) voortgezet. De [website van de NBA](#) vermeldt naast alle deelnemende kantoren ook het percentage van de kantoren die op schema liggen. Op dit moment zijn we bezig met de implementatie van de laatste vijf maatregelen.

Onze professionals zijn aangesloten bij beroepsorganisaties. Daarmee voldoen zij aan de minimale eisen en verwachtingen ten aanzien van

deskundigheid, integriteit en onafhankelijkheid. Vanwege de toenemende regeldruk en de groei van ons kantoor zijn in 2018 meerdere medewerkers zich gaan toeleggen op (interne) compliance.

Daarnaast hebben wij in 2018 Philip Sidney overgenomen. Zij zijn gespecialiseerd in governance, risk en compliance, waardoor wij voortaan extra kennis en ervaring op het gebied van compliance in huis hebben.

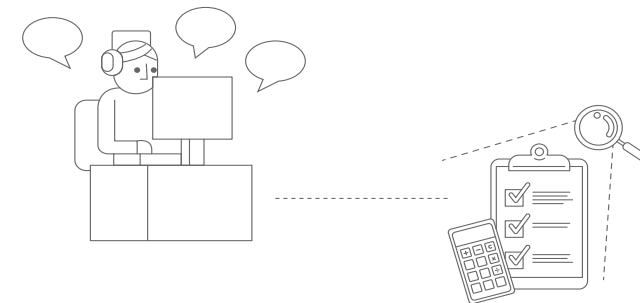
In 2019 is het onze doelstelling om de interne compliance afdeling met 1,5 fte uit te breiden.

Integer handelen

Compliant zijn met wet- en regelgeving betekent niet automatisch dat je integer handelt. Wetgeving loopt immers vaak achter op de economische en maatschappelijke realiteit. RSM gaat een stap verder en heeft van integer handelen een duidelijk speerpunt gemaakt.

Wat verstaat RSM onder integer handelen? Wij sluiten ons aan bij de definitie van Edgar Karssing: "Integriteit is zorgvuldig, uitlegbaar en standvastig handelen". Wat als integer wordt beschouwd, is onderhevig aan veranderingen. Dit betekent dat bedrijven en hun professionals continu bij zichzelf dienen na te gaan wat integer handelen voor hen inhoudt.

Onze doelstelling is om in 2019 drie integriteit-sessies voor de hogere functielagen te organiseren waarin verschillende integriteitsvraagstukken op de agenda staan. Hierbij komen vragen aan de orde als: "Hoe doe ik mijn werk goed?" en "Hoe houd ik mijn rug recht bij verleidingen?".



RSM heeft in 2018 haar integriteitsrisico's in kaart gebracht door middel van een Systematische Integriteit Risico Analyse (SIRA). Hierin wordt beschreven hoe deze integriteitsrisico's via adequate mitigerende maatregelen worden beperkt. Tijdens vaktechnische overleggen is de 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 2019 wederom tijdens vaktechnische overleggen. Aan de hand hiervan passen we de SIRA zo mogelijk aan. De uitvoering van de SIRA is de verantwoordelijkheid van alle RSM-medewerkers.

Duurzame economische groei

Innovatie: schaalvergroting, nieuwe ideeën en specialistische diensten

Wij willen relevant blijven voor onze klanten en willen op zo veel mogelijk vlakken toegevoegde waarde leveren. Dit betekent dat wij, naast onze investeringen in kwaliteit, moeten blijven vernieuwen. In 2018 hebben Hoogland Accountants, Philip Sidney en RSM Rotterdam zich bij ons aangesloten. Aan de ene kant is deze schaalvergroting noodzakelijk om te kunnen voldoen aan de steeds grotere compliance-druk. Aan de andere kant stelt het ons in staat om ons op verschillende gebieden verder te specialiseren. Bovendien zorgt het voor een groter, gecombineerd, innovatief denkvermogen.

Voor 2019 is de doelstelling om 'Food for Thought'-sessies te organiseren waarbij het dagelijks bestuur nieuwe werknemers mee uit eten neemt. Tijdens het eten worden ideeën besproken over hoe RSM kan innoveren. Hierbij wordt een brede en laagdrempelige definitie van innoveren aangehouden, waarin het ook gaat over aspecten die de nieuwe medewerkers opvallen en die vernieuwd en/of verbeterd kunnen worden. Bij zeer goede ideeën krijgen de medewerkers de ruimte om te participeren in de uitwerking en de uitvoering.

2. LANGE TERMIJN WAARDECREATIE

Naast schaalvergroting en het opdoen van nieuwe ideeën zijn wij in 2018 bezig geweest met het opzetten en verder uitbouwen van meer specialistische diensten voor bepaalde sectoren of regio's. Zo is de Asia- en US-Desk verder uitgebreid, is het European Real Estate Sector Team gegroeid en zijn zestien medewerkers betrokken geraakt bij het verder uitbouwen van de serviceline Familiebedrijven. Daarnaast kunnen wij sinds 2018 de (internationale) uitbreiding van onze klanten nog beter ondersteunen door de nieuwe diensten Technology Consulting, Growth Consulting Service en Governance, Risk & Compliance (GRC) Consultancy aan te bieden. Ook zijn wij bezig om onze dienstverlening op het gebied van duurzaamheid (impact reporting) verder uit te breiden.

Cross border referrals

Inbound

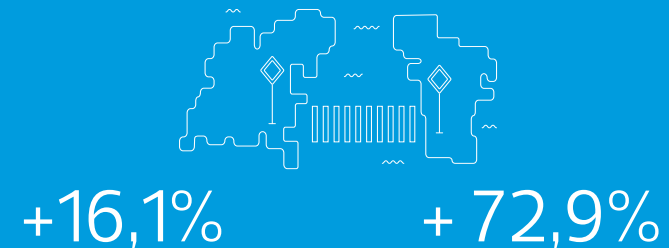
2018: € 6.972.762

2017: € 6.007.427

Outbound

2018: € 1.600.065

2017: € 925.494



Wij onderkennen dat innovatie een steeds belangrijker wordende voorwaarde is om in een snel veranderende wereld relevant te blijven voor onze klanten en medewerkers. Om deze reden zullen we in 2019 een innovatiewerkgroep opzetten om zowel intern als bij onze klanten innovatie verder aan te jagen.

Het internationale netwerk

Voor ondernemers vervagen de landsgrenzen steeds meer en ons ambitieuze internationale netwerk stelt ons in staat om onze klanten hierbij te ondersteunen. Door onze hoge mondiale dekkingsgraad, RSM is in meer dan 115 landen aanwezig, kunnen onze klanten bijna overal ter wereld worden voorzien van lokale expertise. Dit is terug te zien in de 'Cross border referrals': doorverwijzingen vanuit het internationale RSM-netwerk. In 2018 genereerden wij hierdoor bijna 7 miljoen euro omzet en verwezen wij voor 1,6 miljoen euro aan omzet door aan andere kantoren in het netwerk. De doelstelling is om ons in 2019 nog meer in het internationale netwerk te gaan manifesteren en de cross border referrals te verhogen.

Business-to-Business (B2B) netwerk

Wij zijn altijd op zoek naar mogelijkheden om het B2B-netwerk te versterken. Zo waren wij in 2018 wederom partner van de Ondernemingsverkiezing Noord-Holland. Ook geven wij nationaal goed

presterende bedrijven internationaal een kans door ze voor te dragen voor de European Business Awards, waar RSM medesponsor van is. Daarnaast zijn wij verschillende partnerschappen aangegaan met o.a. ABN AMRO, Nyenrode Business University en JLL om evenementen en workshops te organiseren op het gebied van duurzaamheid, familiebedrijven, internationaal ondernemen en vastgoed. Door onze relaties bij elkaar te brengen kunnen zij ervaringen uitwisselen en zakelijke kansen creëren. Onze doelstelling is om in 2019 nog meer initiatieven op te gaan zetten die het B2B-netwerk versterken.

Financiële prestaties

De omzet, loonkosten en marge (absoluut en per fte) zijn belangrijke indicatoren van onze duurzame economische groei.

Onze omzetgroei in 2018 komt uit op 22,3%. Voor 2018 was 7% autonome groei de doelstelling. Na een correctie van de overnames resteert

er een autonome groei van 10% en hiermee is onze doelstelling ruim behaald. Voor 2019 is de doelstelling om 7,5% meer omzet te genereren. In januari 2019 hebben RSM Noord en Zuid hun relatie bestendigd door middel van een juridische fusie. Voor sommigen een formalisering van wat zij al lang voelden, maar toch een grote verandering voor beide kantoren. Verdere overnames staan niet gepland voor 2019. Door de fusie tussen de twee kantoren krijgen wij in de nationale statistieken een plek net onder de 10 grootste accountancy kantoren van Nederland. Een plek om trots op te zijn.

Een toename van volume is natuurlijk mooi, maar dit mag nooit ten koste gaan van de kwaliteit die wij als kantoor nastreven. Kwaliteit is een factor die altijd aandacht en onderhoud nodig heeft. Om onze kwaliteit van dienstverlening te toetsen houden wij interne reviews. Een aantal dossiers (van accountants én fiscalisten) worden op diverse criteria beoordeeld. Afgelopen jaar zijn hierbij geen dossiers negatief beoordeeld.

Kengetallen	2018	2017	Vershil
Omzet	€ 39.094.563	€ 31.958.584	+22,3%
Loonkosten	€ 22.846.264	€ 17.820.587	+28,2%
Marge	€ 16.248.299	€ 14.137.961	+14,9%
Omzet per fte	€ 141.544	€ 148.300	-4,7%
Loonkosten per fte	€ 82.776	€ 82.886	-0,1%
Marge per fte	€ 58.871	€ 65.758	-10,5%

“HET IS EEN GROTE MISVATTING DAT MULTINATIONALS GEEN BELASTING BETALEN.”

Henk Koller was tot 2016 de president van CFE Tax Advisors Europe dat meer dan 200.000 belastingadviseurs representeert en sinds 2017 is hij CEO van de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs (NOB). Bij zijn aantreden stelde hij dat de NOB de komende jaren actiever aan alle maatschappelijke en politieke discussies over belastingen mee zal doen. Wij spraken hem over het internationale belastingstelsel, toenemende regeldruk en ethiek.

Belastingontwijking lijkt een steeds belangrijker issue op de internationale politieke agenda te worden. Hoe kijk jij tegen deze discussie aan?

Het huidige internationale belastingstelsel is nog gebaseerd op de oude economie en loopt achter. Bedrijven worden belast waar waarde wordt toegevoegd én er een locatie staat waar die aan toe te rekenen is. De discussie is zo heftig geworden omdat tech-bedrijven zoals Facebook er via een paar belastingtrucs voor gezorgd hebben dat hun advertentie opbrengsten uit Europa zwevend boven de Atlantische oceaan terecht zijn gekomen en nergens worden belast. Dan zegt de maatschappij “dit kan toch niet?” en de politiek is verontwaardigd. Logisch. Maar wat ze vergeten te vertellen, is dat als Facebook deze trukendoos niet had toegepast zij belastingplichtig zijn in de VS en niet hier. Facebook zit in Amerika en volgens de wet wordt daar waarde toegevoegd. De politiek misleidt door te doen alsof Europa belasting misloopt door belastingontwijking, maar dat is niet zo. Via een fiscale trukendoos loopt de VS belasting mis en via het gebrekkige internationale belastingstelsel loopt Europa belasting mis. Als je de trukendoos aanpakt heb je nog niet opgelost dat Facebook in Europa geen belasting hoeft te betalen. Hiervoor moet je het internationale belastingstelsel aanpassen.

Maar als de wetgeving achterloopt op de politieke, maatschappelijke en economische realiteit hoe kun je belastingontwijking dan aanpakken?

Daar worstelt iedereen mee. Sommige bepleiten, wat mij theoretisch het meest juist lijkt, dat belastingontwijking alleen door internationale samenwerking op te lossen is. Een organisatie zoals de Verenigde Naties zou iets moeten doen om de belastingopbrengst anders te gaan verdelen. Hierop is de begrijpelijke reactie dat we daar niet op kunnen wachten: voordat we het eens zijn, zijn we alweer 20 jaar verder. Dat snap ik. Dan kijk je naar de pogingen om een oplossing te vinden op Europees niveau. Deze falen aangezien er unanimiteit van de lidstaten nodig is. En dan gaan landen het zelf proberen. Lekker ingewikkeld allemaal. In de tussentijd groeit de behoefte aan ethische principes om te zorgen dat er niet teveel misbruik wordt gemaakt van de rammelende systemen.

Hoe zal het maatschappelijk debat rond belastingontwijking zich ontwikkelen?

Het is een grote misvatting dat multinationals geen belasting betalen. De meer traditionele bedrijven zitten op een heel normale percentage belastingafdracht. In Engeland hebben ze vastgesteld dat door beperkte aandacht voor, en controle van, het mkb het juist deze groep is die niet aan hun fiscale verplichtingen voldoet. Je ziet dat daar de focus van multinationals naar vermogende particulieren is verschoven, en nu naar het mkb. Als het daar is gebeurd, zal het mkb in Nederland ook wel aan de beurt komen. En aangezien het gaat om grote aantallen, zal dit weer meer regeldruk opleveren voor ons allemaal.

Van professionals zijn steeds meer geluiden te horen dat de toegenomen regeldruk enkel zorgt voor een hogere werkdruk en het niet bijdraagt aan de kwaliteit van het werk. Wat is hierover jouw mening?

In een poging om niet verder te groeien schuift de overheid steeds meer verantwoordelijkheden door naar de private sector. Hiermee nemen bedrijven als het ware de controlerende rol van de fiscus over en zal de werkdruk ook stijgen. Dit zou de komende jaren verder kunnen toenemen. Met name op het gebied van de Mandatory Disclosure Directive (MDD) zie ik meer regulering opkomen. Wat je hierbij moet voorkomen is een afvinkcultuur, waarbij de kwaliteit wordt gemeten aan de hand van de juiste vinkjes op de juiste plaats. Kwaliteit van advisering begint met fiscaal technisch goed advies. Hierbij moet natuurlijk aan de wettelijke vereisten worden voldaan. Als je

dan naar andere eisen voor kwaliteit gaat kijken, is te zien dat het ethische aspect een steeds grotere rol lijkt te gaan spelen.

Wat houdt het ethische aspect voor belastingadviseurs volgens jou in?

Je aan de wet houden is al een belangrijk uitgangspunt voor ethisch handelen. Wetten zijn namelijk vertalingen van ethiek; van de normen en waarden die er heersen. Toch gaat het verder dan dat. Je kunt namelijk wel binnen de letter van de wet blijven maar op een gekunstelde wijze in strijd handelen met het doel en de strekking van de wet. Dat is een ethisch grens.

“TOP-DOWN IS BIJ INTEGER HANDELEN HET ALLER BELANGRIJKSTE EN NIET BOTTUM-UP”

Ethische aspecten spelen vooral een rol bij de fiscale trukendozen. Als adviseur wil ik die liever leeg houden. Mag je klanten een advies onthouden ook al ben je het niet eens met hun vraag? Nee, als het je opdracht is om te laten zien wat fiscaal de voordeligste weg is moet je dit als adviseur doen, dat heeft de rechter al een aantal keer bepaald. Als adviseur voldoe je aan je ethische plicht door alle opties op een weloverwogen manier aan de klant te presenteren en hierbij ook de maatschappelijke repercussies duidelijk maken. Maar verder dan dat kan je als adviseur niet gaan. Uiteraard staat het iedere adviseur wel vrij om aan bepaalde zaken niet (verder) mee te werken.



Als ethiek en integriteit steeds belangrijker worden, hoe stimuleer je integer handelen?

Hier is binnen de NOB veel discussie over. Wanneer wij vanuit de NOB cursussen ethiek geven en de leden vervolgens terugkomen en de baas zegt: “leuke praatjes, maar dit doen wij niet zo”, dan schieten we nog niks op. De jongere adviseurs zijn idealistischer en hebben tijdens de SOB (opleidingsprogramma van de NOB) en de universiteit meer met integriteitsvraagstukken te maken gehad. Maar als iemand met een vooraanstaande positie in het bedrijf luid en duidelijk zegt: “integer handelen is leuk voor de Bühne, mooi verhaal, maar ik ga op de oude manier door”, dan zullen de mensen in dat team meer naar hem/haar luisteren en niet naar wat er op de vlag van het bedrijf staat. Top-down is bij integer handelen het aller belangrijkste en niet bottum-up. Als de toon aan de top anders is, dan heb je heel veel energie nodig om een klein beetje resultaat te krijgen.

3. DE MEDEWERKER CENTRAAL

Bij RSM streven wij langetermijnrelaties na, gebaseerd op oprechte betrokkenheid en vertrouwen. In onze ogen wordt kwaliteit gecreëerd door expertise, werkplezier, elkaar goed begrijpen en verder te kijken dan de gestelde vraag. Wij hebben de grootste maatschappelijke impact door de manier waarop wij met onze medewerkers en relaties omgaan. Wij zetten in op goed werkgeverschap door een interne organisatiecultuur te creëren waar iedereen het beste uit zichzelf haalt en de medewerker centraal staat. Hierbij focussen wij op medewerkerstevredenheid en de ontwikkeling van onze mensen.

Medewerkerstevredenheid

Begin 2018 werden de uitkomsten van het medewerkertevredenheidsonderzoek (mto) bekend gemaakt aan onze medewerkers. 81,5% van de medewerkers gaf aan tevreden tot erg tevreden te zijn over RSM als werkgever. Wij scoorden goed op sfeer en relaties van het personeel onderling, goede werk-studie-privébalans en betrokkenheid van de leidinggevenden. Onze verbeterpunten waren: goed meubilair, de beoordelingssystematiek en duidelijkheid over de strategie en de toekomstvisie van RSM. Hieraan is voornamelijk op vestigingsniveau navolging gegeven. In 2019 zal er wederom een mto uitgevoerd worden.

Sfeer binnen de organisatie

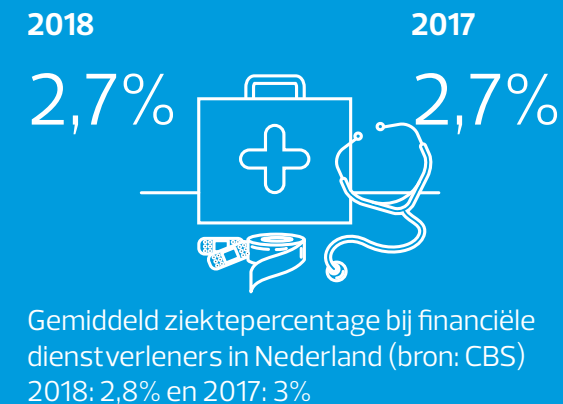
Wij willen een bedrijf blijven waar iedereen wordt gezien en gehoord, waar iedereen zich welkom voelt en het aangaan van langetermijnrelaties erg belangrijk wordt gevonden. Onze medewerkers geven aan dat onze persoonlijke benadering, de laagdrempeligheid en informele sfeer ons kantoor karakteriseren. Nu wij groeien is de langetermijndoelstelling om deze aspecten van onze cultuur te verankeren in onze organisatie. Deze gaan wij de komende jaren ook actief monitoren.

Werk-studie-privébalans

Onze prettige werk-studie-privébalans draagt bij aan de vitaliteit en bevologenheid van medewerkers. Bij RSM zijn wij van mening dat een te hoge werkdruk een negatief effect heeft op de kwaliteit van het werk. Vergeleken met andere SRA-kantoren bleek dat gemiddeld genomen de werkdruk binnen RSM als meer acceptabel wordt ervaren. Door de harde groei van de afgelopen jaren zijn er echter steeds meer geluiden dat de werkdruk aan het toenemen is.

Ons gemiddelde ziekteverzuim duidt op het eerste gezicht niet op een sterk toegenomen werkdruk: die is in 2018 gelijk gebleven aan 2017. Het langdurige ziekteverzuim is gedaald, wat goed nieuws is. Daarentegen is het kortdurend hoogfrequent ziekteverzuim gestegen, een mogelijke indicatie van een toenemende werkdruk.

Gemiddeld percentage ziekteverzuim



Verloop medewerkers

	2018	2017
In aantallen	50	42
Percentage	14,6%	16,3%



Het verloopcijfer, een andere indicator voor een hoge werkdruk, is in 2018 met 1,7% gedaald t.o.v. 2017. Het behoud van onze goede werk-studie-privébalans, de werkdruk en andere mogelijke factoren voor ziekteverzuim nemen we in 2019 mee als belangrijke aspecten in onze risico-inventarisatie & evaluatie (RI&E).

Vitaliteit

In het mto gaven verschillende medewerkers aan fysieke klachten te ondervinden, veroorzaakt door o.a. slecht verstelbaar meubilair. Voor 2018 was de doelstelling om de werkplekken te verbeteren. Op alle vestigingen is er geïnventariseerd wat men precies zou willen verbeteren. In Amsterdam heeft deze inventarisatie o.a. geleid tot een verbouwing van het kantoor, in Utrecht zijn verstelbare bureaus in gebruik genomen en in Alkmaar, Schiphol en Haarlem is een gedeelte van het meubilair vervangen.

Sinds 2018 krijgt iedere werknemer jaarlijks een vitaliteitsbudget van €300 om naar eigen inzicht te besteden. Dit kan ingezet worden voor zelfontwikkeling voor zowel lichamelijke als geestelijke gezondheid. In een aantal gevallen wordt het bedrag verdubbeld, bijvoorbeeld bij het consulteren van een carrièrecoach.

3. DE MEDEWERKER CENTRAAL

In 2018 hebben 140 medewerkers gebruikgemaakt van het vitaliteitsbudget. Daarvan spendeerde 71,2% het budget aan een sportschoolabonnement. Daarnaast kozen mensen voor coaching, cursussen en opleidingen.

Wij verwachten dat bovenstaande maatregelen op de lange termijn zullen bijdragen tot een lager ziekteverzuim. Toch zijn er vele factoren die ziekteverzuim beïnvloeden. Deze zullen wij in 2019 gaan achterhalen om zo gepaste maatregelen te nemen.

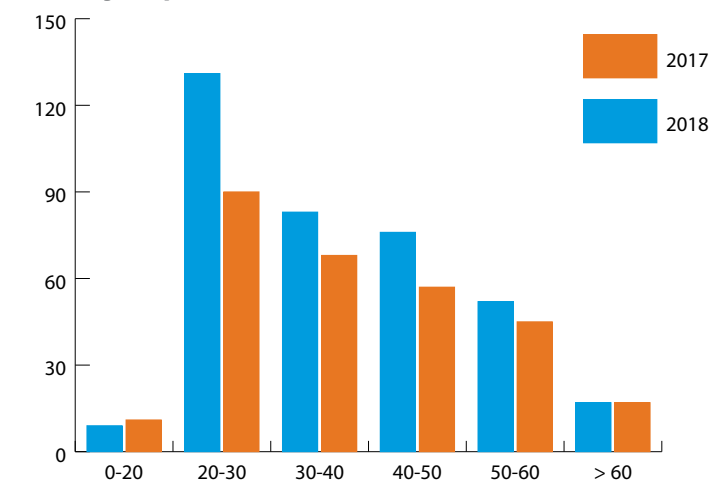
Diversiteit en gelijke kansen

De leeftijdsopbouw van onze organisatie is inherent aan de sector waarin wij opereren. Wij nemen medewerkers op relatief jonge leeftijd in dienst, leiden hen op en laten ze zoveel mogelijk groeien binnen onze organisatie.

Ook wij plukken de vruchten van mondiale arbeidsmobiliteit. Dit is terug te zien in de diversiteit van onze medewerkers. In 2018 had 10,4% van onze nieuwe medewerkers geen Nederlandse nationaliteit.

Van #metoo tot de *wage gap*, er werd in 2018 op maatschappelijk niveau gesproken over genderdiversiteit, gelijkheid in behandeling, kansen en beloning tussen mannen en vrouwen.

Leeftijdsopbouw 2018

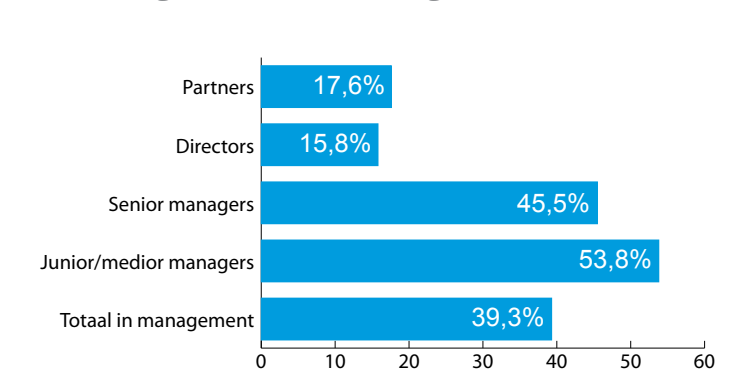


Ook binnen RSM werden vraagstukken over seksuele intimidatie en machtsverhoudingen besproken. Bij RSM heerst een bedrijfscultuur waar beide seksen op gelijke waarde worden geschat. Wij hebben een salarishuis op basis van functie en ervaring. Wanneer mannen en vrouwen evenveel ervaring hebben in dezelfde functie worden zij gelijk beloond.

Toch bekleden binnen RSM, net als in de rest van Nederland, minder vrouwen hogere functies dan mannen. Op partnerniveau is de vrouwelijke representatie verder gedaald naar 17,6%. In de managementlaag is het percentage vrouwen net als vorig jaar rond de 39%. Wanneer dit verder wordt uitgesplitst is te zien dat de representatie van



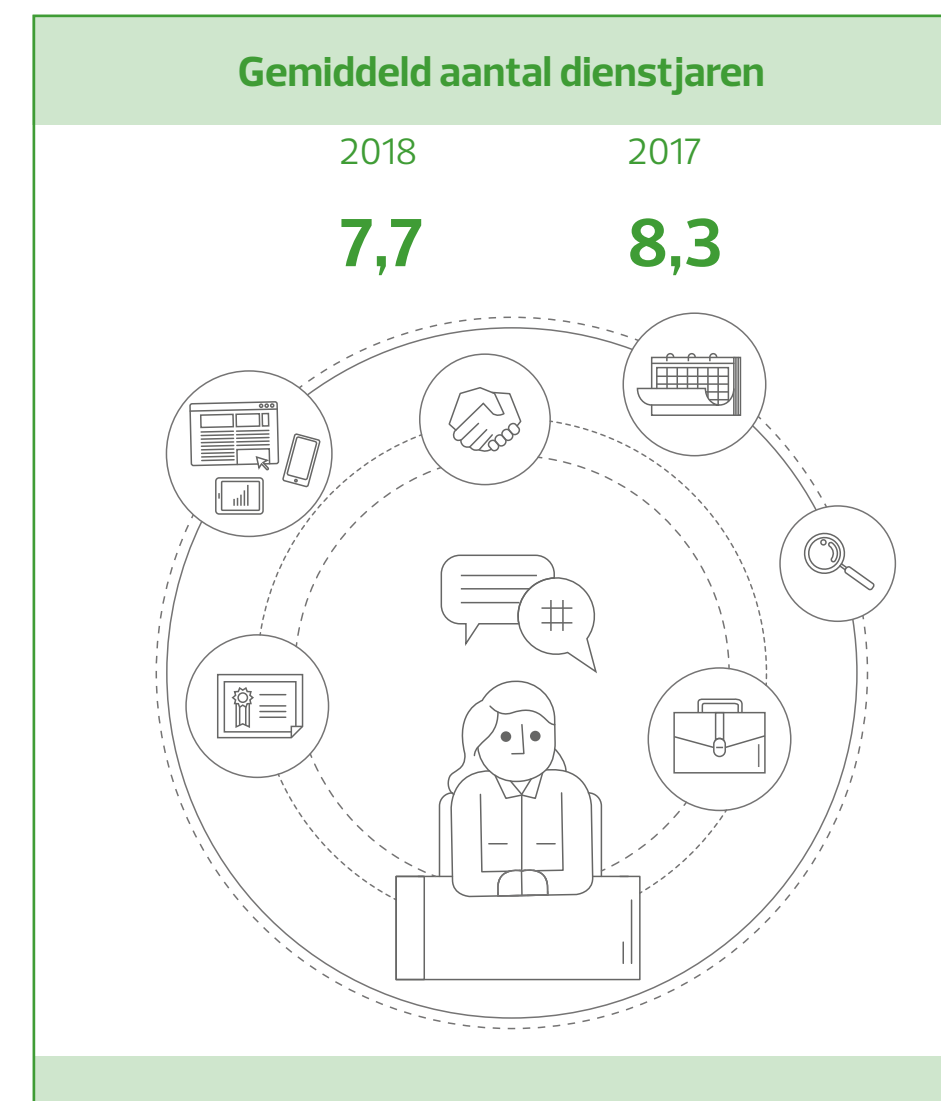
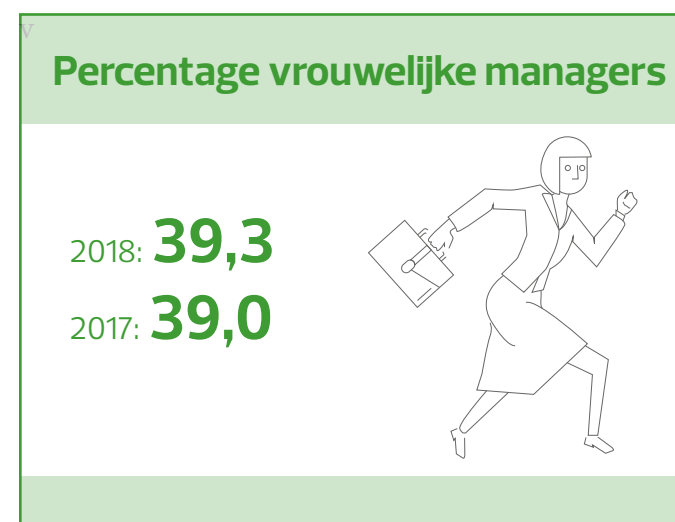
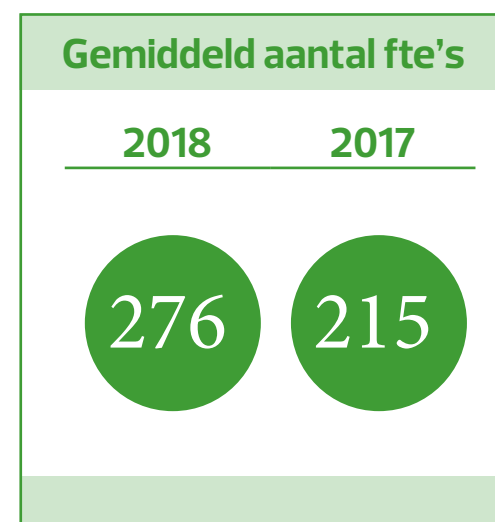
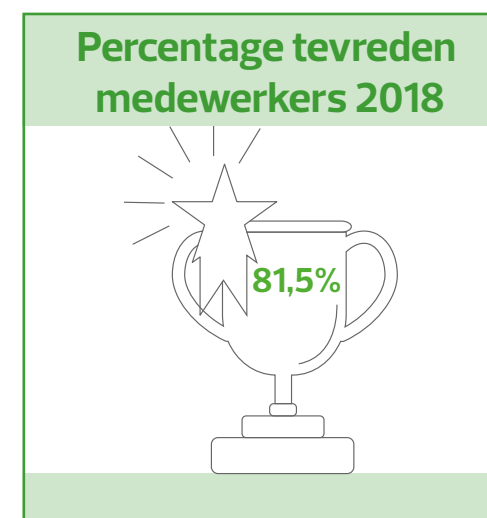
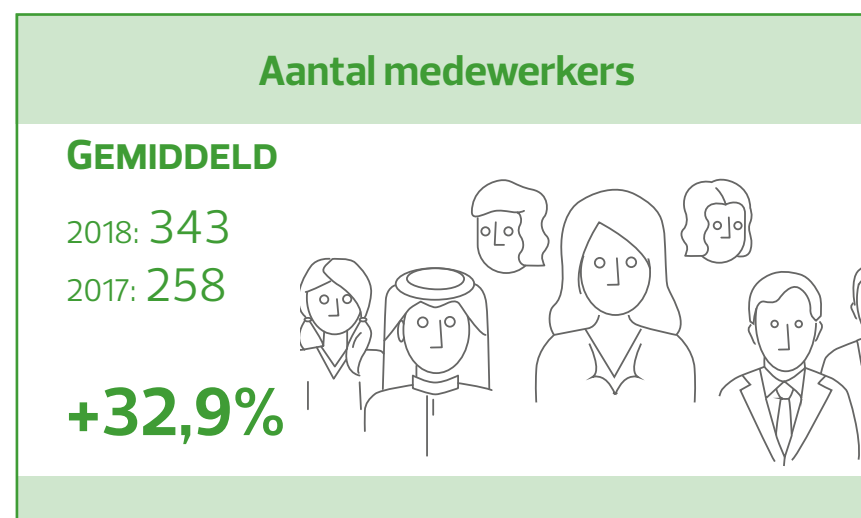
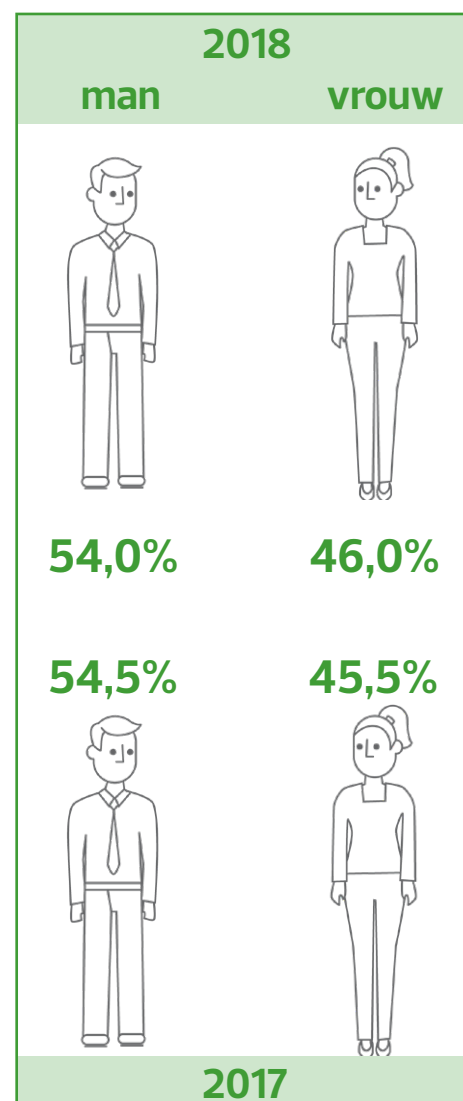
Percentage vrouwen in management in 2018



vrouwen in de junior- en medior-managementlaag juist hoger ligt dan onze gemiddelde man-vrouw-verdeling en op de senior-managementlaag nagenoeg gelijk. Pas vanaf het niveau van director ontstaat een groter verschil tussen het percentage mannen en vrouwen.

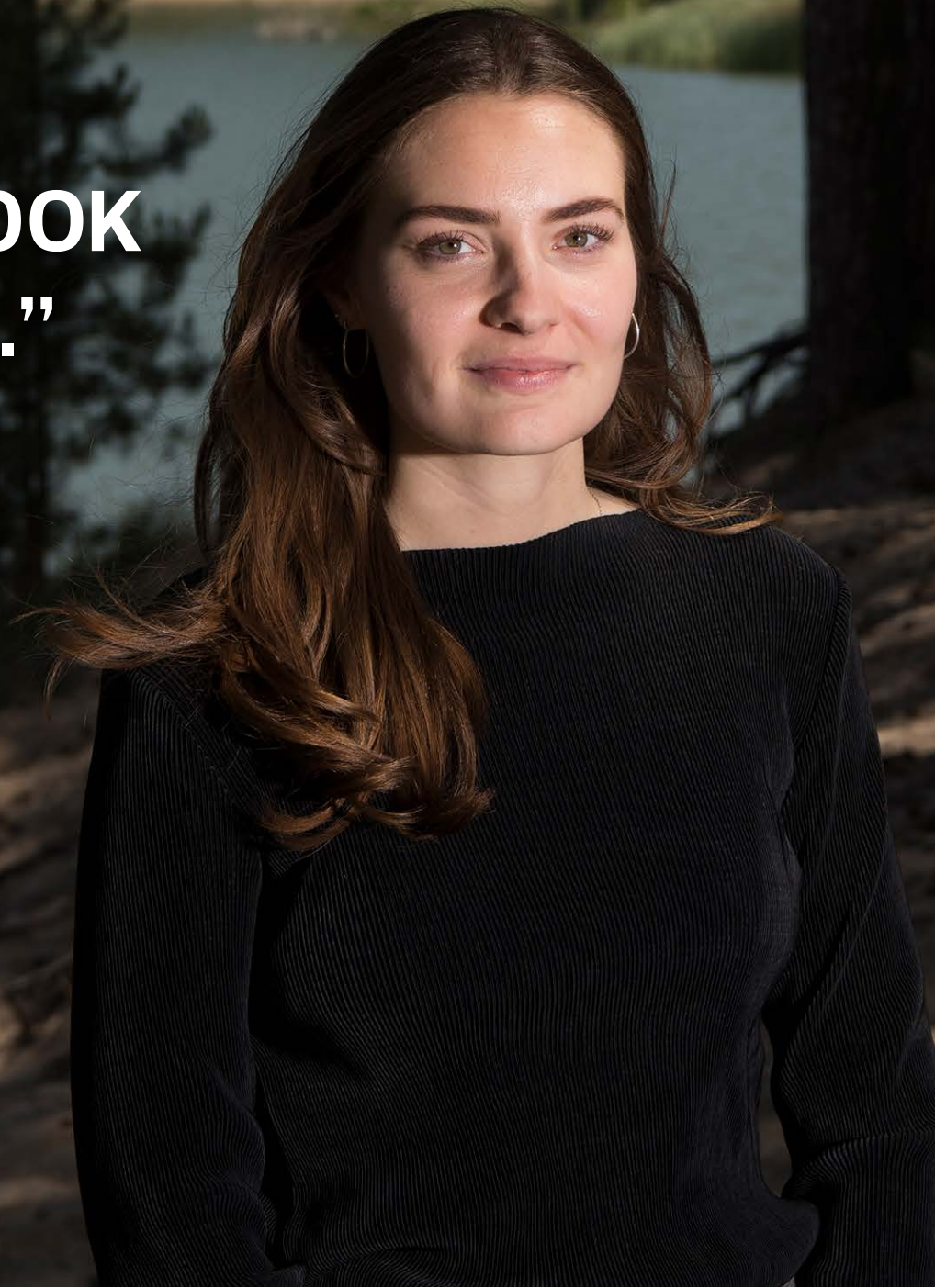
Een bedrijfscultuur waar mannen en vrouwen gelijk behandeld worden, gekoppeld aan een goede werk-studie-privébalans zou moeten leiden tot meer vrouwen in hogere functies. Omdat al twee opeenvolgende jaren het percentage vrouwen in de partner-laag aan het dalen is, gaan wij in 2019 evalueren of wij gericht op diversiteit moeten gaan sturen.

3. DE MEDEWERKER CENTRAAL – KENGETALLEN



"ALS VROUW EN JONG PERSOON HEB JE HIER OOK EEN STEM DIE MEETEELT."

Aletta Zwart studeert fiscaalrecht aan de UvA en werkt sinds de september 2018 bij RSM. Wij spraken haar over hoe zij bij RSM terecht is gekomen, wat zij van RSM vindt en of haar ervaringen met RSM ook overeenkomen met wat zij verwachtte.



Heb je voordat je bij RSM kwam werken al wat werkervaring opgedaan?

Voor mijn eerste fiscale baantje heb ik bij een ander kantoor gezeten en daar zat ik niet op mijn plek. Ik dacht daarom dat mijn studie niet bij mij paste. Ik kwam net aanzetten en ik kreeg adviesopdrachten die veel te moeilijk waren voor mij. Vaak gaven zij mij een vage opdracht en legden daarbij niet goed uit wat ze precies wilden en als ik vragen stelde kwam er ook geen eenduidig antwoord.

Hoe ben je bij RSM terecht gekomen?

Bij mijn vorige werkgever hadden zij mij gevraagd om te blijven na mijn werkstudentschap. Ondanks dat ik het niet naar mijn zin had overwoog ik om op het aanbod in te gaan. Ik dacht dat de tegenzin om naar werk te gaan wellicht bij een vaste baan hoorde. Via via hoorde ik over RSM en ging wat onderzoek doen. Het kwam over als een professioneel kantoor dat groot maar toch lokaal en toegankelijk is. Ik schreef mijn huidige manager en partner aan voor een oriënterend gesprek. Na dit gesprek ging ik naar huis met een nieuwe baan.

Komt het beeld dat jij had, groot, professioneel maar toch lokaal en toegankelijk, overeen met jouw ervaringen?

Zeker, de collega's zijn heel benaderbaar. Daarnaast zijn RSM'ers vaak heel eerlijk, ook als de ontvangende partij het wellicht liever niet hoort. Ik heb hier geleerd dat mensen uiteindelijk toch blijer worden van eerlijkheid. Dit maakt het ook makkelijker om samen te werken en te sparren. De cultuur is dat mensen niet tegen elkaar strijden en je voelt je meteen thuis.

"VEEL KLANTEN ZITTEN HELEMAAL NIET TE WACHTEN OP FORMEEL EN ELLENLANGE FISCALE ADVIEZEN IN VAKJARGON"



Hoe ervaar jij het om bij RSM te werken?

In de eerste maanden erg pittig, naast deze nieuwe baan, begon ik aan mijn master fiscaal recht. Ik kreeg direct veel verantwoordelijkheid, autonomie in het uitvoeren van mijn taken en kreeg ik enkel sturing waar nodig.

Men vindt het echter niet erg dat je iets vraagt. De informele omgang binnen het bedrijf vertaald zich, waar gepast, ook door in het klantcontact. Veel klanten zitten helemaal niet te wachten op formeel en zeker niet op ellenlange fiscale adviezen in vakjargon.

Op welk gebied denk je dat RSM nog kan verbeteren?

Klinkt misschien heel oppervlakkig, maar het kan er allemaal wel wat hipper uitzien. Het is van belang hoe je overkomt, zeker als je een jongere generatie werknemers en klanten wilt aantrekken. Kantoor Amsterdam zit natuurlijk op een prachtige locatie met een fantastisch uitzicht en Utrecht is een monumentaal pand, maar de andere kantoren zouden op zich wel wat aanpassingen kunnen gebruiken. Het moet wel bij RSM passen, we zijn niet het meest sexy bedrijf, maar wat minder grijs en wat meer sfeer zou geen kwaad kunnen. Daarnaast heerst er bij RSM nog niet echt een cultuur van thuis werken. Dit is natuurlijk geen must, maar er zou hier wel wat meer vrijheid in mogen komen. Daarop lopen we denk ik achter in vergelijking met andere kantoren.

Waar presteert RSM juist heel goed op?

Naar mijn mening is de man-vrouwgelijkheid bij RSM fantastisch. Veel van mijn medestudenten gaan naar de Zuidas, maar daar zie ik mijzelf niet zitten. Daar is heel erg sprake van een haantjescultuur, dat merk je hier veel minder. Natuurlijk zijn er bij RSM ook mannen die haantjesgedrag vertonen, maar als vrouw en jong persoon heb je hier ook een stem die meetelt. Je mag al snel je zegje doen.

Daarnaast is RSM een erg sportief bedrijf, er wordt veel georganiseerd op gebied van hardlopen en voetbal. Veel mensen zitten -of staan als je verstelbaar bureau hebt- de hele dag, ik vind het dan de verantwoordelijkheid van een werkgever om bezig te zijn met de gezondheid van de medewerkers, daarom vind ik het vitaliteitsbudget ook een goede toevoeging.

Iets wat je gezondheid kan beïnvloeden is de werk-studie-privébalans en de werkdruk, hoe ervaar je die?

Ik houd wel van een beetje druk en ik wil graag doorpakken. Het is juist top als de uren in een dag voorbij vliegen. Ik kan mij heel goed concentreren op één ding, dit betekent dat wanneer het heel druk is met mijn studie ik daar volledig mee bezig ben. Mijn team herkent deze drukke periodes nu ook. Zowel bij mijn studie als hier op werk gaat de werkdruk echt met ups en downs, maar zolang je weet dat het weer rustig wordt is het prima. Toen ik op een gegeven moment aangaf dat het te veel werd met mijn studie ben ik even wat minder gaan werken. Dat kan hier gewoon.

3. DE MEDEWERKER CENTRAAL

Ontwikkeling medewerkers

Wij zien het als een verantwoordelijkheid van de werkgever om werknemers handvatten te bieden om zich te ontwikkelen tot expert én volwaardig sparringpartner. In totaal gaven wij in 2018 iets meer dan € 860.000 uit aan het opleiden van onze medewerkers (exclusief uren). Dit is een stijging van 20,1% ten opzichte van 2017. Per fte daalde de educatieve uitgaven met 6,3% naar € 3.117. Deze daling is onder andere een gevolg van het hoge aantal toetreden medewerkers die de vakopleidingen reeds hadden afgerond.

Uitgaven ontwikkeling medewerkers

	2018	2017
Uitgaven totaal	€ 861.052	€ 716.973
Uitgaven per fte	€ 3.117	€ 3.327



Permanente Educatie

RSM is een licentiehoudend kantoor. Als NOB-kantoor dienen fiscalisten jaarlijks een minimum aantal PE-uren te behalen. Door het volgen van de lokale, regionale en landelijke Vaktechnische Overleggen (VTO's) van RSM, kan aan dit minimum voldaan worden. Daarnaast volgen onze collega's met enige regelmaat interne en externe cursussen. In 2018 zijn er twee intern verzorgde masterclasses gehouden; een programma voor ervaren fiscalisten over specifieke onderwerpen.

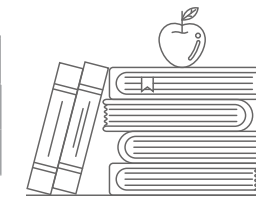
De accountants hebben de mogelijkheid om de praktijkopleiding tot accountant bij ons te doorlopen dankzij ons stagebureau dat geaccrediteerd is door de NBA. Dit stelt ons in staat om meer betrokken te zijn bij de ontwikkeling en studie van onze collega's. Naast de VTO's nemen alle accountants elk jaar deel aan de RSM Accountancy Academy, waar zij worden bijgepraat over de laatste wet- en regelgeving en verschillende cursussen volgen.

Het kunnen toepassen van vakinhoudelijke kennis staat bij ons hoog in het vaandel en is nodig om de kwaliteit te leveren die wij willen. Vandaar dat medewerkers gestimuleerd worden om verder te gaan dan de minimale verplichting tot permanente educatie. Dit is ook terug te zien in het aantal behaalde PE-punten en -uren. Gemiddeld behaalden onze fiscalisten 59,0% meer PE-uren dan

de NOB-verplichting. Onze accountants behaalden de afgelopen jaren gemiddeld 44,3% meer dan verplicht.

PE-verplichting

	Benodigd	Behaald
RA/RV's	40	57,7
NOB	20	31,8



De professionals van onze Financial Advisory Services (FAS) en Brouwer & Oudhof (B&O) hebben tot op heden nog geen eigen intern vaktechnisch programma. Het overgrote deel heeft vanuit hun beroepsorganisatie ook geen PE-verplichting. De doelstelling is om in 2019 te starten met de FAS-Academy en de mogelijkheid te onderzoeken om ook voor B&O een vakinhoudelijk programma op te zetten. Daarnaast willen we ons nog meer inzetten op kennisdeling via artikelen en gastdocentschappen.

**“TELL ME AND I FORGET,
TEACH ME AND I MAY REMEMBER,
INVOLVE ME AND I LEARN.”**
Benjamin Franklin

Professionele groei

In lijn met bovenstaande quote geloven wij dat medewerkers zich sneller en beter ontwikkelen door hen snel meer verantwoordelijkheden te geven en hun werkzaamheden op een autonome wijze uit te

voeren. Tijdens de in 2018 georganiseerde workshops – waarin we naar de RSM-identiteit op zoek gingen – gaven onze medewerkers aan dit ook zo te ervaren. Een voorwaarde om taken autonoom uit te voeren is dat zij zich proactief opstellen. Hiervoor moeten zij van de werkgever de ruimte krijgen om fouten te maken en ervan kunnen leren.

Constant evalueren wat beter kan, is een belangrijk onderdeel van professionele groei. In 2019 starten we met het opzetten van de beoordelingssystematiek 'nieuwe stijl'; simpeler en meer toegespitst op hetgeen dat RSM-professionals uniek maakt.

Daarnaast doorlopen de professionals het onderwijscurriculum dat zich richt op de ontwikkeling van noodzakelijke sociale en communicatieve vaardigheden. Om een meer alomvattend onderwijsprogramma te bieden dat beter aansluit op individuele behoeftes en functieniveaus, is er in 2017 begonnen met de ontwikkeling van het Talent Management Programma. De doelstelling was om het programma eind 2018 gereed te hebben. Vanwege de voorbereidende werkzaamheden voor de juridische fusie met de zuidelijke kantoren is de investering verschoven naar eind 2019.

3. DE MEDEWERKER CENTRAAL

Samenwerking Nyenrode

In oktober 2018 is het RSM-Nyenrode Instituut (RNI) opgericht. Het RNI stimuleert professionals om in een constant scholingstraject de praktijk aan de wetenschap te toetsen en het opent voor studenten de deur tot de professionele wereld. Het instituut richt zich op fiscale, financiële en accountancy-advisering voor het midden- en kleinbedrijf, familiebedrijven, bedrijfsoverdrachten en (internationaal) vastgoed.



In 2018 hebben wij ons voornamelijk gericht op het opzetten en uitwerken van het RNI, waar ook de RSM-leerstoel Familiebedrijven en bedrijfsoverdracht onder valt. Ook hebben wij de twaalf docenten geleverd voor de colleges van twee Business & Taxes-modules aan Nyenrode.

2019 staat in het teken van het aanbieden van meer educatieve mogelijkheden aan onze professionals vanuit het RNI. Dit doen we allereerst door een meer op maat gemaakt, interactief programma voor de fiscale vaktechnische educatie, met daarin specialisatiemogelijkheden voor btw, vastgoed en internationale advisering. Ten tweede gaan we ons er nog meer op toelagen om dé adviseur voor het familiebedrijf te zijn. Hiervoor worden kennis- en verdiepingssessies georganiseerd voor familiebedrijven-gerelateerde onderwerpen. Ten derde zullen we ook gaan kijken hoe wij onze *executive education* een impuls kunnen geven en wat daar voor nodig is.

Verder zetten we ter bevordering van kennisdeling op gebied van familiebedrijven het onderzoekspanel 'familiebedrijven' op. Dit heeft als doel om snel een gefundeerde mening namens het familiebedrijf naar buiten te kunnen brengen over actualiteiten en hiermee het publieke debat te kunnen beïnvloeden.



Round table sessions

In 2018 zijn we van start gegaan met de Round Table Sessions voor familiebedrijven, met de allereerste editie in Amsterdam. Tijdens deze interactieve en intieme sessie ging professor Roberto Flören, hoogleraar Familiebedrijven bij Nyenrode, samen met onze klanten in op interessante vraagstukken die spelen bij bedrijfsoverdracht.

Door de dynamiek van het familiebedrijf kan dit proces zeer emotioneel zijn, zeker als je continuïteit van het bedrijf, harmonie binnen de familie en rendement van het vermogen wilt waarborgen.

Met name doordat de aanwezigen op een zeer open manier hun verhaal en waardevolle ervaringen deelden kijken wij terug op zeer geslaagde editie.



"IN TIJDEN VAN CRISIS PREFEREREN MENSEN JUIST AUTORITAIR LEIDERSCHAP."

Ronald Heijn (Nyenrode) maakt onderwijsprogramma's voor executives in de financiële sector, zit in verschillende raden van commissarissen en toezicht en is één van de drijvende krachten achter het RSM-Nyenrode Instituut. Wij gingen met hem in gesprek over leiderschap, toekomstgericht ondernemen en de veranderende rol van financieel adviseurs.

Leadership is één van de kernwaarde van Nyenrode. Hoe is de wijze van leidinggeven de afgelopen decennia veranderd?

Eigenlijk kom je nog steeds de stijl van leidinggeven tegen die gebaseerd is op de industrialisatie van 100 jaar geleden. Hier zijn hiërarchie, efficiency en effectiviteit het hoogste goed. Dit sluit niet meer aan bij de hedendaagse werkelijkheid waarin mensen meer verantwoordelijkheden nemen en hun taken autonomer willen uitvoeren. Daar komt nog eens bij dat bedrijven in de huidige tijd een hoog aanpassingsvermogen nodig hebben om succesvol te blijven. Dit bij elkaar maakt dat faciliterend leiderschap op dit moment de juiste stijl is. De ideale leiderschapswijze heeft uiteindelijk met de situatie, context en tijdsgeest te maken. Zo prefereren mensen in tijden van crisis juist autoritair leiderschap: één krachtig persoon die de rest erdoorheen sleept.

Waar moeten de 'executives van morgen' voor waken?

De paradox van succesvol leiderschap. Bij aanhoudend succes lopen executives het risico dat ze te veel in zichzelf gaan geloven. Dat is het begin van het einde. Op de top van je succes verdien je het meeste geld, de cashflow is fantastisch en daardoor is er geen noodzaak om je aan te passen. Wanneer de markt krimpt is het gevaar dat bedrijven intern gaan sturen op efficiency, gaan saneren en bezuinigen om zo dezelfde cashflow te behouden. En dan word je door veranderingen in de markt ingehaald. Kijk maar naar Blokker. De buitenwereld veranderende; Albert Heijn ging huishoudartikelen verkopen en de gehele distributie van artikelen ging op de schop door de opkomst van bedrijven als Action, Bol.com en AliExpress. Blokker keek niet meer voldoende naar buiten en kon zich niet aanpassen aan de veranderende realiteit.

Hoe kan het bestuur van een bedrijf ervoor zorgen dat die “veranderende realiteit” in acht genomen wordt?

In principe is er genoeg tijd en resources beschikbaar om een succesvol bedrijf te transformeren, maar dat kan alleen als de buitenwereld naar binnen wordt gehaald. Verzamel mensen om je heen die jouw bandbreedte kunnen oprekken. Het is niet altijd makkelijk om jonge professionals binnen te laten die jou even gaan vertellen hoe het anders moet, maar zonder hun mening in acht te nemen ben je wellicht te laat om je aan te passen.

Klinkt makkelijker gezegd dan gedaan, concrete tips?

Ga je als bestuurslid op je kamer zitten, of neem je plaats tussen de mensen? Dit soort kleine veranderingen hebben grote impact. Tussen de mensen kom je misschien minder aan werken toe, maar schuurt het wel beter, want je krijgt meer te horen waardoor je je sneller zal aanpassen.

Wat is volgens jou een vereiste voor bedrijven om in de toekomst succesvol te blijven?

Bedrijven ontspreiden of worden juist succesvol door het gedrag van hun mensen. Het gaat erom dat er in de governance van een bedrijf een goede balans bestaat tussen regels en een cultuur die adaptiviteit bevordert. Dit is iets waar wij in onze onderwijsprogramma's op focussen. Als je namelijk zorgt dat de werknemers in hun ‘flow’ komen, dan zullen ze met blote handen de

tijger voor je villen. Succesvolle bedrijven zijn de bedrijven die zich afvragen wat zij met hun mensen kunnen bereiken. Te veel regels zorgen voor te weinig bewegingsvrijheid wat weer de creativiteit drukt, wat op haar beurt leidt tot te weinig aanpassingsvermogen.

“TOEKOMSTGERICHTE ONDERWERPEN VERDWIJNEN VAAK VAN DE AGENDA VAN VERGADERINGEN”

Hoe kan ondernemerschap binnen het eigen bedrijf gestimuleerd worden?

Bedrijven kijken te veel naar geschiedenis-rapporten. Ze proberen te sturen door keuzes te baseren op cijfers die in het verleden zijn ontstaan, verpakt in risk of assurance rapporten; op grip. Tuurlijk is dit deels nodig, maar als het te veel gebeurt is het gevaarlijk. Toekomstgerichte onderwerpen verdwijnen vaak van de agenda van vergaderingen. Ik denk dat écht ondernemerschap hier een belangrijke rol speelt; het lef te hebben om maximaal 50% van de tijd op grip te sturen en 50% op de toekomst. Medewerkers zullen hierdoor ook ondernemender worden, het gaat om de toon aan de top.

Hoe zie jij de rol van RSM en haar adviseurs veranderen in de komende jaren?

Durf als bedrijf jezelf de ‘wat als’-vraag te stellen. Voor RSM is dat: Wat als de vraag naar de huidige accountancydiensten verdwijnt? Accountants

zijn nu nog enorm druk met opleveringen aan toezichthouders. Volgens mij is het een kwestie van tijd totdat toezichthouders over software beschikken waarmee zij zelf de data van bedrijven verzamelen en deze bewerken. Een jaarverslag wordt dan een hygiënefactor. Daardoor moeten accountants zich meer gaan ontwikkelen naar waar hun echte toegevoegde waarde ligt: een sparringpartner zijn voor de ondernemer in kwestie. Voor fiscalisten wordt het steeds belangrijker om de strategie van een bedrijf te kennen, zeker als je familiebedrijven als klanten hebt. Pas als de strategie en emotionele wensen duidelijk zijn kan je het gesprek over structuren hebben; *structure follows vision*. Creëer dan een rustmoment om goed te praten over wat belangrijk is.

Wat is jouw advies?

Bied professionals de handvatten om zich te ontwikkelen tot high-end advisors.



4. ONDERDEEL VAN EEN GROTER GEHEEL

RSM is zich steeds meer bewust van haar sociale en ecologische impact op haar omgeving. Wij streven ernaar om onze economische groei gepaard te laten gaan met het creëren van maatschappelijke waarde en het beperken van onze negatieve impact op mens en milieu.

Duurzaamheid

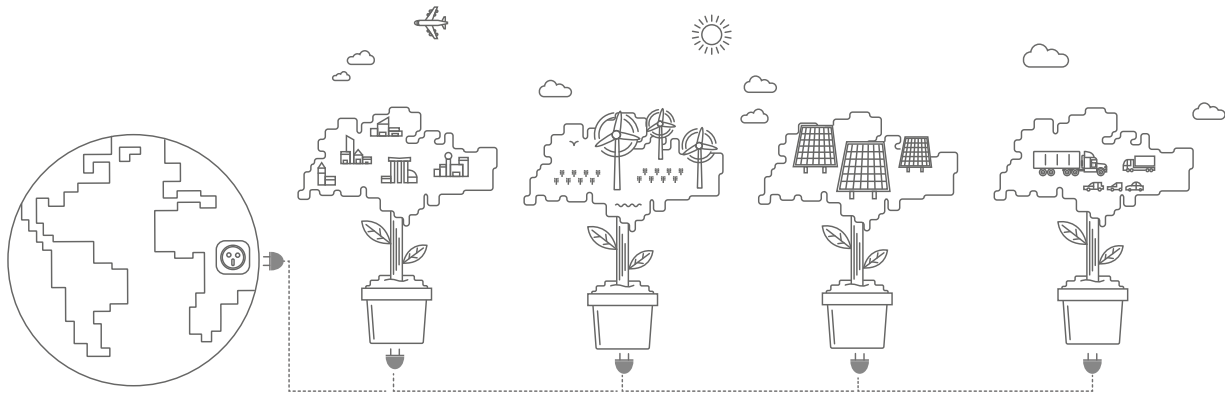
Footprint-organisatie

In 2015 heeft Nederland zich gecommitteerd aan het Akkoord van Parijs. Hierin is met 173 andere landen afgesproken om de CO₂-uitstoot tot 2030 te reduceren met 49% ten opzichte van meetjaar 1990. Klimaatverandering en de verdeling van de hiermee gepaard gaande investeringskosten was (inter)nationaal een veelbesproken thema in 2018. Vooruitlopend op de komst van een eventuele klimaatwet neemt RSM haar verantwoordelijkheid door alvast over haar CO₂-impact te rapporteren.

Om onze bedrijfsactiviteiten uit te kunnen voeren, stoten wij direct en indirect CO₂ uit. Als organisatie willen wij onze verantwoordelijkheid nemen. Daarom monitoren wij onze uitstoot en zetten we in op CO₂-reductie waar mogelijk. Wij hebben onze uitstoot berekend op basis van het Greenhouse Gas Protocol. Hierbij kijken we naar de directe uitstoot van onze organisatie (Scope 1), onze indirecte uitstoot door elektriciteit- en gasverbruik (Scope 2) en overige indirecte uitstoot (Scope 3).

CO₂-uitstoot

	2018	2017
Scope 1	---	---
Scope 2		
Elektriciteits- en gasverbruik	370 ton	356 ton
Scope 3		
Leasevloot (zakelijk)	229 ton	259 ton
Woon-werkverkeer privéauto	179 ton	140 ton
Vliegereizen	80 ton	68 ton
Totaal	857 ton	823 ton
CO ₂ -uitstoot per € 1.000 omzet	21,9 kg	25,7 kg
CO ₂ -uitstoot per fte	3.107 kg	3.826 kg
Afkoop/compensatie		
EU ETS CO ₂ -rechten (€ 25 p/t)	€ 21.435	€ 20.564
Benodigde omvang 'RSM bos'	42.870 bomen	41.129 bomen



Onze twee grootste uitstootbronnen zijn de CO₂-uitstoot van onze leaseauto's en het elektriciteit- en gasverbruik van onze panden. Door innovaties in het wagenpark (schoner wordende auto's) en ontwikkelingen in de wet- en regelgeving op het gebied van energiebesparing (Activiteitenbesluit van de Wet Milieubeheer) verwachten wij dat onze absolute en relatieve footprint zal dalen. Hier zullen wij ook actief op gaan sturen door de interne duurzaamheidsinitiatieven. Onze doelstelling voor onze CO₂-uitstoot ligt minimaal in lijn met het Akkoord van Parijs (halvering in 2030 t.o.v. 1990). Het Centraal Bureau voor de Statistiek heeft berekend dat de gemiddelde CO₂-uitstoot in Nederland van 1990 gelijk is aan de uitstoot van 2017. Vertaald naar onze organisatie betekent dit dat wij in 2030 onze CO₂-uitstoot minimaal moeten weten te reduceren naar 420 ton.

Interne duurzaamheidsinitiatieven

Naast onze dienstverlening op gebied van impact-reporting zijn wij ook intern bezig met duurzaamheid. Het 'Green Turtle'-project was begin dit decennium de aftrap van de verduurzaming van onze organisatie. Als gevolg daarvan zijn er een aantal initiatieven gestart om onze negatieve ecologische impact op de wereld te verminderen. Zo is er gekozen voor groene energie, is de leaseregeling zo opgesteld dat deze de CO₂-uitstoot terugdringt en hebben de nieuwe bureaus die wij

4. ONDERDEEL VAN EEN GROTER GEHEEL

kopen een Cradle2Cradle Silver-certificatie. Dit betekent dat deze modulair zijn en bijdragen aan een circulaire economie. Maar wij willen meer doen. Voor 2019 hebben wij de doelstelling om:

- aan het einde van het jaar 20% van ons GFT-afval en plastic te scheiden;
- de leaseregeling aan te passen om zo verdere CO₂-reductie te stimuleren;
- met de helft van de eigenaren van 'onze' panden een plan te hebben opgesteld om de gebouwen verder te verduurzamen;
- per vestiging een ambassadeur aan te stellen die verantwoordelijk is voor het implementeren van duurzaamheidsinitiatieven;
- Om het behalen van [BCorporation-certificatie](#) te onderzoeken.

Maatschappelijke Betrokkenheid

Op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid is RSM actief via haar Foundation. De RSM NL Foundation is opgericht naar een idee van en wordt volledig uitgevoerd door werknemers. Ons doel voor 2018 was om twee strategische partnerships aan te gaan om het behalen van de SDG's te ondersteunen. Naast het RSM-Nyenrode instituut, dat onze interne kwaliteit van onderwijs verbetert, zijn wij in de tweede helft van 2018 een partnership met JINC aangegaan om SDG 4 'Quality Education' en 10 'Reduced Inequalities' te ondersteunen. JINC strijdt voor een maatschappij waarin de

sociaaleconomische achtergrond van een kind niet per se bepalend is voor zijn of haar succes in de toekomst. Via initiatieven variërend van een TaalTrip tot een Carrière Coach helpt JINC jongeren aan een goede start op de arbeidsmarkt. Door de inzet van onze collega's hebben wij meer dan 200 kinderen tussen de 8 en 16 jaar verder kunnen helpen in hun ontwikkeling. Wij zijn van plan deze samenwerking in 2019 uit te breiden. Ook zal er in 2019 een plan worden opgesteld om met de RSM NL Foundation onze maatschappelijke betrokkenheid te vergroten.

Toch vinden wij bij RSM dat maatschappelijke betrokkenheid meer inhoudt dan het ondersteunen van en participeren in projecten die de minder bedeelden in de maatschappij helpen. Maatschappelijke betrokkenheid is in onze ogen een meer alomvattend begrip. Het gaat naar onze mening ook over de positie die je als bedrijf inneemt in de maatschappij en de invloed die je hebt op al je stakeholders. RSM heeft als financieel adviseur een belangrijke rol in de werking van de financiële sector door het toevoegen van vertrouwen aan financiële informatie en het adviseren in complexe vraagstukken. Wij begrijpen dat de verwachtingen vanuit de maatschappij constant onderhevig zijn aan veranderingen. Ons streven is ons hieraan aan te passen.



Partner Cora van Dijk staat voor één dag haar werkplek af

Begin van dit jaar hebben 200 kinderen voor één dag de baan overgenomen van Nederlandse CEO's en politici. Op deze dag ervaren de basisschool- en vmbo-leerlingen, die opgroeien in een omgeving met sociaaleconomische achterstand, hoe het is om de leiding te hebben over een bedrijf en doen zij waardevolle contacten op voor later.

RSM was ook partner van Jinc' Baas van Morgen. Cora van Dijk, partner bij RSM in Utrecht, heeft haar functie voor 1 dag overgedragen aan Chaimae. Zij had zich ontzettend goed voorbereid. Zij heeft o.a. een afspraak gehad met een klant en zat bij het werkoverleg met RSM-collega's.

"IEDEREEN MOET DE KANS HEBBEN OM HOGER OP TE KOMEN"
Chaimae

Chaimae had aan het einde van de dag een goede indruk gekregen van RSM en denkt erover na om over een jaar of twee bij RSM te komen werken.

"PAS WANNEER DE KOLENCENTRALES OP KORTE TERMIJN WORDEN UITGEFASEERD WORDT DE ENERGIETRANSITIE BETAALBAAR."

In de transitie naar een volledig duurzame en schone energievoorziening gaat de opslag van energie een cruciale rol spelen. Om hierop in te spelen richtte Lars Rupert, als één van de vijf founding partners, GIGA storage op. Naar eigen zeggen 'de game changing energy company'. GIGA storage ontwikkelt op dit moment twee grootschalige batterijprojecten zowel voor netstabiliteit als optimalisatie van energielevering. RSM heeft GIGA storage geholpen met de financiering en verricht voor hen de impact reporting. Wij spraken Lars over het vinden van financiers, de rol van overheden in de energietransitie en zijn verwachtingen van financieel adviseurs.



Een gigantisch nieuwe duurzame onderneming starten, hoe ben je op het idee gekomen?

Voordat ik GIGA storage opzette, werkte ik als fiscalist voor een groot Amerikaans beursgenoteerd bedrijf op de Zuidas. Het was een prachtige baan, ik werd alom gerespecteerd en deed gave transacties. Toch kreeg ik een burn-out. Deze werd niet zozeer veroorzaakt doordat ik overwerkt was, maar meer vanwege mijn eigen waarden die al een tijd lang niet overeen kwamen met wat ik aan het doen was. Ik wilde iets zichtbaar goeds nalaten aan mijn kinderen en de wereld. Terugkijkend was de trigger voor mijn burn-out de structurering van een internationale belastingbesparende transactie. Juist op dat moment trok er een activistische organisatie door de straten die met veel kabaal aan de menigte verkondigde: "Hier zitten de banken die met jullie belastingcenten omhoog worden gehouden, hier zitten de advocatenkantoren die belasting ontwijkende structuren opzetten". Dat was voor mij de druppel. Dit was namelijk exact waar ik mee bezig was, maar niet goed voelde. Tijdens mijn herstel van de burn-out fietste ik veel met Maarten, één van de andere founding partners, we spraken veel over duurzaamheid en zo kwamen wij op het idee voor GIGA storage.

Voor jou was het contrast tussen je eigen waarden en met wat je op je werk deed dus één van de oorzaken voor je burn-out. Is het overeenkomen van waarden belangrijk geweest bij het vinden van investeerders voor GIGA storage?

Zeker, we hebben bedrijven gehad die als voorwaarde stelden dat wij onze structuur zo zouden aanpassen dat zij aanspraak konden maken op de energie-investeringsaftrek. Daarmee zouden zij in één keer een fiscaal voordeel krijgen die net zo groot was als hun investering. Wij hebben ervoor gekozen

om niet met hen in zee te gaan en hen vriendelijk verteld dat wij een duurzaam bedrijf zijn en niet willen dat ze louter in ons investeren vanwege het fiscale voordeel. Onze huidige investeerders zitten er heel anders in, zij geven juist aan in ons te investeren vanwege onze duurzaamheid en openheid, ook in de relatie tot hen.

Hanteer je voor financieel adviseurs ook bepaalde criteria om mee te werken?

Er moet sprake zijn van een klik en wederzijds vertrouwen. Wanneer je het gevoel hebt dat je je niet volledig kunt uitspreken, mist de basis voor een goede samenwerking. Onze adviseurs moeten dezelfde waarden hebben en connecties leggen naar anderen binnen hun netwerk.

“DUURZAAMHEID GAAT OVER
VEEL MEER FACETTEN DAN ENKEL
CO₂-UITSTOOT”

En duurzaamheid, verwacht jij van jouw financieel adviseur dat zij dit in acht nemen en met jou bespreken?

Met een bedrijf als GIGA storage natuurlijk wel. Het is zeker iets van nu. Als een adviseur begint over duurzaamheid is het natuurlijk wel de vraag waar hun taak ophoudt en waar zij naar een volgend advies willen toewerken. Maar als een adviseur ziet hoe wij ons bedrijf anders kunnen inrichten waardoor wij duurzamer gaan presteren, horen wij dat graag. Wat ik heb geleerd bij één van mijn vorige werkgevers Unibail-Rodamco, een groot beursgenoteerd winkelcentra-eigenaar en exploitant, is dat duurzaamheid vaak gaat over hoe je dingen

definieert en opschrijft. Zij waren in feite niet duurzamer bezig dan andere vastgoedeigenaren, maar wel beter in het rapporteren van de duurzame parameters. Daardoor scoorden zij veel hoger in de duurzaamheidsrankings, dan de *peer-group*. Hiermee verwacht ik dat mijn adviseur mij ook helpt, daar ligt onder andere de toegevoegde waarde.

Beschouw jij RSM als een duurzaam bedrijf?

Als buitenstaander die nog niet zo lang met RSM samenwerkt kan ik dat natuurlijk nog moeilijk zeggen. Wat ik wel merk is dat RSM minder op geld gedreven is en meer gefocust op de relatie dan bij een Big 4-kantoor. Daarmee ben je per definitie duurzamer. Duurzaamheid gaat over veel meer facetten dan enkel CO₂-uitstoot. Bijvoorbeeld over de werkdruk van je werknemers, hun keuzevrijheid



en de loopbaanbegeleiding. Een duurzaam bedrijf zet de medewerkers centraal ten opzichte van het bedrijf en dat gevoel krijg ik wel bij RSM.

Wie zou volgens jou de voortrekkersrol moeten nemen in het behalen van de klimaatdoelstellingen van Parijs, overheden of bedrijven?

Bedrijven die echt een verschil maken zullen hiervoor de kick-start gaan geven. Als de overheid constateert dat bedrijven op een innovatieve wijze een positieve impact hebben moet er niet vastgehouden worden aan starre regelgeving, enkel omdat dit de wijze is waarop het de afgelopen 40 jaar is gedaan. De overheid moet erkennen dat we in een veranderde maatschappij leven en zij moet de voorwaarden scheppen zodat bedrijven die bijdragen aan het behalen van de klimaatdoelstellingen tot ontplooiing kunnen komen.

Maar de overheid subsidieert nu toch juist duurzame energie, is dat niet al genoeg?

Nee, dit is namelijk pas veel te laat op gang gekomen. Historisch gezien is de energiesector verkeerd vormgegeven door het verstrekken van overheidssubsidies en lage energielasten voor de meest vervuilende bedrijven. Kolencentrales zijn altijd geholpen en beschermd geweest, waardoor de energieprijzen jarenlang kunstmatig laag is geweest. Als dit niet was gebeurd zou er nu niet zoveel subsidie nodig zijn voor de energietransitie. Nog steeds produceren kolencentrales continu teveel energie. De centrales staan voor 80% te draaien terwijl er vaak maar een vraag is voor 40%. Verspilte verbranding en uitstoot dus. Dit wordt door de overheid nog steeds beschermd en niet beboet en

hierdoor is er geen *level playing field* voor duurzame bedrijven. Daarnaast is het natuurlijk erg onlogisch om aan de ene kant groene energie te subsidiëren en de productie van grijze energie te beschermen. De overheid is in feite twee economieën naast elkaar aan het bouwen en dat is per definitie onbetaalbaar. Pas wanneer de kolencentrales op korte termijn worden uitgefaseerd wordt de energietransitie betaalbaar.

GIGA's doel is om de energietransitie te bevorderen. Heeft dit bijgedragen aan het gemak waarmee jullie financiering hebben kunnen vinden?

Niet echt, onze financiers zouden niet snel geld investeren in de oude economie, maar GIGA storage zit nog steeds in een niche markt. Ook moet je natuurlijk aan alle normale voorwaarden van financiers voldoen. Je ziet dat iedereen welwillend is, maar veelal nog steeds een traditionele kijk heeft op een nieuwe wereld. Voor hen maakt het vaak niet uit waar zij in investeren, zo lang zij geen groot risico lopen, maar wel geld verdienen. Onze investeerders hebben al een meer duurzame kijk op de wereld en baseren hun keuze op het geloof dat de markt voor energieopslag zich nog verder zal gaan ontplooiën. In de toekomst zal het voor bedrijven die een schadelijke impact hebben denk ik wel moeilijker worden om nog financiering te krijgen. Hiervoor is een nieuwe generatie nodig, geef dit 15 à 20 jaar.

Is dat nog op tijd?

Nee, te laat. En precies om deze reden moet de overheid veel beter de voorwaarden scheppen zodat de bedrijven die goed doen en goed willen doen meer ruimte krijgen.

PLANNEN 2019



- Starten met de Financial Advisory Services Academy, de mogelijkheid te onderzoeken om ook voor Brouwer&Oudhof een vaktechnisch educatie programma op te zetten en het opzetten van een op maat gemaakt, interactief programma voor de fiscalisten
- Het Talent Management Programma uit te ontwikkelen en in samenwerking met Nyenrode onderzoeken hoe wij onze *executive education* verder vorm zullen geven.
- Om te zorgen dat onze professionals dé adviseurs voor het familiebedrijf worden, gaan wij kennis- en verdiepingssessies organiseren over familiebedrijven-gerelateerde onderwerpen.



- Het opstellen van een plan om met de RSM NL Foundation onze maatschappelijke betrokkenheid te vergroten. In 2019 zullen we met de foundation in het specifiek focussen op initiatieven ter verbetering van onderwijs en het tegengaan van ongelijkheid.



- Onze doelstelling is om in verschillende sessies minimaal de helft van de medewerkers na te laten denken over de manier waarop de Business Principles terugkomen in hun werk en hoe zij ze zelf toepassen.
- Drie integriteitssessies voor de hogere functielagen te organiseren waarin verschillende integriteitsvraagstukken op de agenda staan.
- De interne compliance afdeling met 1,5 fte uit te bouwen.
- Aan het einde van het jaar 20% van ons GFT-afval en plastic te scheiden;
- De leaseregeling aan te passen om zo verdere CO₂-reductie te stimuleren;
- Met de helft van de eigenaren van 'onze' panden een plan te hebben opgesteld om de gebouwen verder te verduurzamen;
- Per vestiging een ambassadeur aan te stellen die verantwoordelijk is voor het implementeren van duurzaamheidsinitiatieven;
- Het behalen van het [BCorporation-certificatie](#) te onderzoeken.



- Een autonome omzetgroei van 7,5%
- Uitvoeren van een risico-inventarisatie & evaluatie (RI&E), waarin het behoud van een goede werk-studie-privébalans, werkdruk en andere mogelijke factoren voor ziekteverzuim worden meegenomen.



- 'Food for Thought'-sessies te organiseren waarbij het dagelijks bestuur nieuwe werknemers mee uiteten neemt en ideeën bespreekt hoe RSM kan innoveren.
- Een innovatiewerkgroep opzetten om zowel intern als bij onze klanten innovatie verder aan te jagen.
- Ter bevordering van kennisdeling op gebied van familiebedrijven het onderzoekspanel 'familiebedrijven' opzetten. Dit heeft als doel om snel een gefundeerde mening namens het familiebedrijf naar buiten te kunnen brengen over actualiteiten en hiermee het publieke debat te kunnen beïnvloeden.



- "Als je snel wilt gaan, ga alleen. Als je ver wilt gaan, ga dan samen" Wij gaan liever ver. Wij zullen ons blijven verbeteren door met en van elkaar te leren. In 2019 zullen wij verdergaan met het opzetten van samenwerkingsverbanden, zowel binnen ons internationale netwerk als met derden.

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 500 professionals op één van de 11 kantoren in Nederland. Voor grensoverschrijdende dienstverlening maken wij gebruik van het RSM-netwerk, bestaande uit 750 kantoren in 116 landen.

Dit jaarverslag gaat over de kantoren in Amsterdam, Alkmaar, Haarlem, Rotterdam, Schiphol en Utrecht. Voor 2019 hebben wij als doel gesteld om te rapporteren over de elf RSM-kantoren in Nederland.