



THE POWER OF BEING SUSTAINABLE



Voorwoord

Management-
samenvatting

Transparantie
en materialiteit

Lange termijn
waardecreatie

De medewerker
centraal

Onderdeel van een
groter geheel

Doelstellingen
2020-2025

VOLGENDE PAGINA >>>

Pagina 3



Voorwoord

Pagina 4



Managementsamenvatting

Pagina 7



Transparantie en materialiteit

Pagina 9



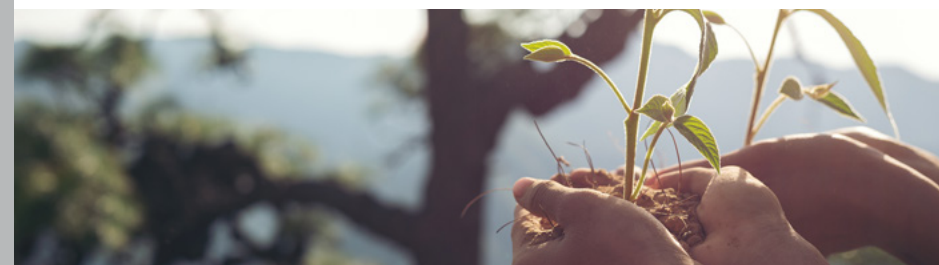
Lange termijn waardecreatie

Pagina 13



De medewerker centraal

Pagina 18



Onderdeel van een groter geheel

Pagina 20



Doelstellingen 2020 – 2025



VOORWOORD

'Veel handen maken licht werk.' Een zin die over heel 2019 zeer toepasselijk te noemen is voor RSM. Het jaar stond voor een groot gedeelte in het teken van samensmelting. Hoewel het voor de buitenwereld niet merkbaar was, was er tot 1 januari 2019 sprake van twee RSM-organisaties in Nederland. De dienstverlening en de daarbij horende kwaliteit was overal hetzelfde, maar intern waren er op onderdelen andere processen en systemen van toepassing.

Als je elkaar door-en-door kent, maar op onderdelen van elkaar verschilt, dan ga je het gesprek met elkaar aan. Waar zit elkaars kracht? Waar vullen we elkaar aan? Bij de beantwoording van die vragen hebben de Business Principles – al in 2018 ontstaan uit een RSM-breed project – een cruciale rol gespeeld. Deze geven tenslotte 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.

De samensmelting heeft geresulteerd in nieuwe kansen en uitdagingen op het gebied van innovatie (opzetten nieuwe IT-infrastructuur), het verder verbeteren en professionaliseren van processen (onder andere op het gebied van HR en Compliance) en het ontplooiën van RSM-brede maatschappelijke en duurzame initiatieven. Dit alles met als doel toegevoegde waarde bieden aan onze klanten en voortdurend te kunnen inspelen op een veranderende maatschappij. Want, zoals ook een Business Principle luidt, morgen willen we het beter doen dan vandaag.

Door intern stappen te zetten, kunnen we extern excelleren. Ook op maatschappelijk vlak. We zijn bewust van onze sociale verantwoordelijkheid: 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, organisatiecomités en onderwijsprogramma's voor kinderen met een sociaaleconomische 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 zevende MVO Jaarverslag een zo volledig mogelijk beeld van ons kantoor en ontwikkelingen op maatschappelijk vlak. Allerhande zaken waar veel collega's dagelijks – direct of indirect – mee bezig zijn. Want ook nu geldt: veel handen maken licht werk!

Ik wens u veel leesplezier.

Rudolf Winkenius
Bestuursvoorzitter RSM Netherlands

MANAGEMENTSAMENVATTING

In deze managementsamenvatting geven wij een korte weergave van de relevante ontwikkelingen en de behaalde resultaten in 2019. Voor een uitgebreide beschrijving van de realisatie op de diverse gebieden verwijzen wij naar de betreffende hoofdstukken. RSM heeft het jaar 2019 met name gebruikt om de samenvoeging tussen de noordelijke kantoren (Alkmaar, Amsterdam, Haarlem, Rotterdam, Schiphol en Utrecht – hierna: ‘RSM Noord’) en de zuidelijke kantoren (Eindhoven, Heerlen, Maastricht, Roermond en Venlo – hierna: ‘RSM Zuid’) soepel te laten verlopen. Daarnaast is in deze nieuwe organisatie besloten om de verduurzamingsslag die RSM wilt slaan integraal en gedegen op te pakken. Hiervoor is in 2019 de eerste aanzet geweest met de besluitvorming omtrent de aanstelling van een aparte werkgroep onder leiding van duurzaamheidsspecialisten.

Lange termijn waardecreatie Door waarden gedreven

De RSM Business Principles geven onze overtuigingen weer als professional, en tonen hoe wij ons willen positioneren en ontwikkelen in de maatschappij. 2019 heeft in het teken gestaan van de bewustwording en uitrol van de RSM Business Principles. Onze doelstelling was 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. Deze sessies zijn door de samenvoeging van de kantoren Noord en Zuid doorgeschoven naar 2020.

Integriteit

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

Indicator	Resultaat 2019	Target 2019
Integriteitssessie houden	In 2019 voorbereid en worden in 2020 gehouden.	3 sessies houden voor hogere functielagen.
FTE's op compliance afdeling	Het team is voldoende op sterkte.	Uitbreiden

Compliant zijn met wet- en regelgeving betekent niet automatisch dat je integer handelt. Wetgeving loopt immers vaak achter op de economische en maatschappelijke realiteit.

Om het belang van compliance en integriteit binnen de organisatie te borgen is het RSM Netherlands compliancestatuut in 2019 opgesteld door de Compliance Officers in nauwe samenwerking met het Dagelijks Bestuur. Verder heeft de afdeling Compliance en Integriteit in 2019 op de verschillende vestigingen van RSM vaktechnische bijeenkomsten georganiseerd om aan de collega's een toelichting te geven op de Wwft. Deze toelichting werd gegeven aan de hand van de huidige wettelijke bepalingen, in combinatie met voorbeelden uit de dagelijkse accountants- en belastingadviespraktijk.

Duurzame economische groei

RSM is met ruim 53% omzetgroei in 2019 wederom – net als in 2018 – het snelst groeiende accountantskantoor in de Nederlandse top 30 accountantskantoren qua omzet gemeten. Een prestatie waar we met recht trots op kunnen zijn. De samenvoeging van RSM Noord en Zuid in 2019 is voor een groot deel debet aan de 2019 groei, maar onze autonome groei was ook weer aanzienlijk.

Focus onderwerp	Indicatoren	Resultaat 2019	Target 2019
Innovatie	Werkgroep opzetten	Familiebedrijvenwerkgroep is opgezet. De werknemers hierin zijn verder opgeleid in dit specialisme. Daarnaast zijn er ronde tafel sessie gehouden met klanten.	Innovatie bevorderen zowel intern als bij onze klanten.
	Innovatieve lunchsessies	4 sessies gehouden.	Houden “Food for Thought” sessie met nieuwe werknemers.
	Onderzoekspanel opzetten	Onderzoekspanel is opgezet en de eerste onderzoeken zijn opgepikt door de media.	Opzetten familiebedrijven onderzoekspanel.
RSM-Network	Cross Border Referrals	Zowel de inbound als de outbound referrals zijn met ruim 30% gestegen.	(inter)nationaal verder samenwerken.
Financiële prestatie	Autonome omzetstijging	14,6%	7,5%

MANAGEMENTSAMENVATTING

De medewerker centraal

Medewerkerstevredenheid

In vervolg op het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) 2018, is in 2019 voor het eerst het MTO op identieke wijze uitgevoerd. Het percentage medewerkers dat tevreden of zeer tevreden was, is licht gedaald ten opzichte van 2018 (van 81,6% naar 77,9%).

De top 3 van sterke punten:

1. Sfeer / relatie met collega's
2. Werk / privé balans
3. Aandacht van leidinggevenden

De top 3 van aandachtspunten:

1. Interne communicatie
2. Automatisering
3. Werkdruk

Focus onderwerp	Indicatoren	Resultaat 2019	Target 2019
Werk-Studie-privébalans	Parttime werken	Werk / privé balans op nummer 2 sterke punten in MTO.	Versterken werk / privé balans
Vitaliteit	Ziekteverzuim	2,7%	2,5%
	RI&E Onderzoek	Uitgevoerd najaar 2019.	Uitvoeren RI&E onderzoek
Diversiteit	Vrouwelijke partners	15%	Geen
	Vrouwen in managementlaag	41,3%	Geen

Nieuw voorstel arbeidsvoorwaarden

In 2019 zijn we gekomen tot een nieuw voorstel voor arbeidsvoorwaarden. Dit voorstel is ingediend bij de OR en wordt in 2020 goedgekeurd. Belangrijkste kenmerk van de nieuwe arbeidsvoorwaarden is dat we meer keuzevrijheid willen bieden voor wat betreft secundaire arbeidsvoorwaarden, om zo beter in te kunnen spelen op de behoeften van generaties medewerkers.

Ontwikkeling medewerkers

In 2019 hebben we ons bezig gehouden met onder meer het goed inrichten van opleidingen voor accountancy (RA). We zijn mei 2019 bezocht door de NBA, waarbij de kwaliteit van het stagedossier en de inrichting en organisatie van het stagebureau als zeer goed is beoordeeld. Toch hebben we nog verdere verbeteringen doorgevoerd. Zo heeft iedere vestiging nu een stagebegeleider. In 2019 is ook de organisatie van de Accountancy Academy van het Bureau Vaktechniek van de accountants overgedragen naar de HR-afdeling. Hierdoor kunnen we de samenhang tussen vaktechnische- en vaardigheidstrainingen verbeteren.

Focus onderwerp	Indicatoren	Resultaat 2019	Target 2019
Permanente educatie	PE-uren en – punten	Alle collega's (NBA en NOB) hebben aan hun PE- verplichting voldaan.	Voldoen aan de PE-verplichting.
	Opleidingsacademie voor andere disciplines	Opleidingsacademie accountants (assurance en non assurance) en fiscalisten.	Opleidingsacademie voor andere disciplines opzetten.
Professionele groei	Talent Management Programma	Curriculum voor de Accountants aangepast aan behoeften van de doelgroepen en trends / verwachtingen in de buitenwereld.	Verder ontwikkelen van een Talent Management Programma.

MANAGEMENTSAMENVATTING

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 negatieve impact op mens en milieu.

Duurzaamheid

In 2019 is er een herevaluatie geweest voor wat betreft de duurzaamheidsinitiatieven, mede gezien het samengaan van RSM Noord en RSM Zuid per 1 januari 2019. Eind 2019 is er goedkeuring gegeven aan een verduurzamingsplan, met impact voor de gehele organisatie. In 2020 zullen de plannen voor lange termijn worden bekendgemaakt door de partnergroep en zal een werkgroep worden aangesteld om de realisatie van deze plannen te borgen.

Focus onderwerp	Indicatoren	Resultaat 2019	Target 2019
Footprint organisatie	CO ₂ -Uitstoot	Herevaluatie vanwege samenvoeging Noord Zuid.	Vastgoed verduurzamen.
Interne initiatieven	Leaseregeling, afvalscheiding, B Corp-onderzoek (sturen op outcome en impact)	Herevaluatie leaseregeling vanwege fusie en bijbehorende verschillende leaseregelingen.	Leaseregeling aanpassen en afval scheiden.

De jaren 2019 en 2020 werden / zullen worden gebruikt om te inventariseren met welke initiatieven we actief kunnen bijdragen aan het verminderen van onze uitstoot. Tot 2020 werden de meeste uitstootcijfers berekend op basis van in de milieusector gehanteerde standaard kengetallen en parameters.

Om echt de impact van onze acties te kunnen meten en de voortgang te monitoren, zullen we meer naar de bron moeten. Het voornemen uit het verslag over 2018 om met de helft van de eigenaren van 'onze' panden een plan op te stellen om verder te verduurzamen, zijn we gaan herevalueren naar aanleiding van de fusie en daarmee samenhangende veranderde samenstelling van vastgoed en de bijbehorende contracten. Voor 2020 lijkt het een reëel voornemen om het verbruik in kWh elektriciteit en m³ gas per pand in detail in kaart te brengen. Deze cijfers zullen dan als nulmeting worden gebruikt. Op basis hiervan zullen concrete acties worden uitgezet waarvan de effecten zullen worden afgezet tegen deze nulmeting.

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 Business University Nyenrode aangegaan. Dit is in 2019 verder uitgerold.

Focus onderwerp	Indicatoren	Resultaat 2019	Target 2019
RSM Foundation	Maatschappelijke betrokkenheid	De vestigingen in "Zuid" zijn enthousiast aangehaakt op bestaande initiatieven.	Versterken maatschappelijke betrokkenheid

In 2020 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. Door inzicht te geven in onze prestaties en onze sociale en ecologische impact, leggen we verantwoording af. Hierdoor kunnen we initiatieven ontwikkelen 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.

Betrekken stakeholders

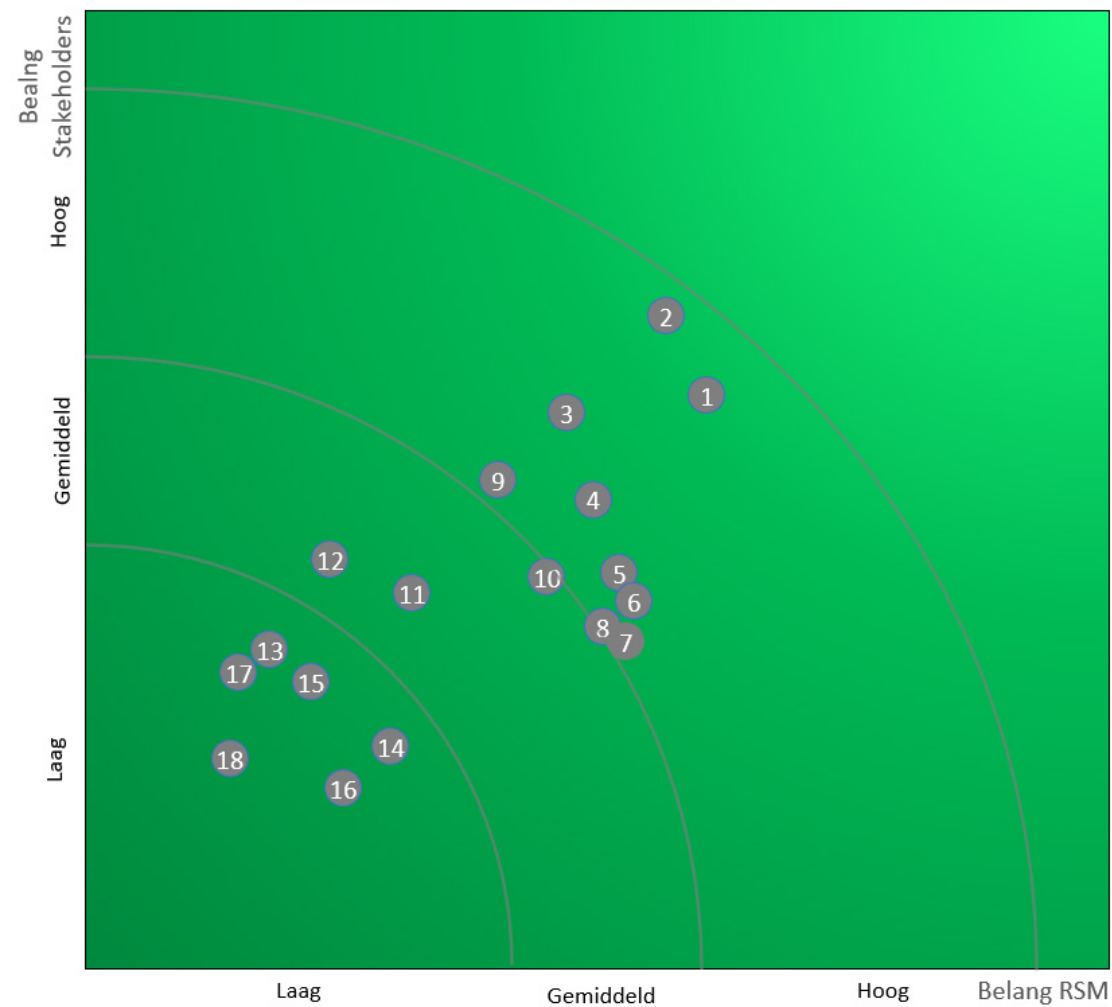
Wij willen constant in gesprek blijven met onze klanten, leveranciers, kennisinstellingen, beroepsorganisaties, medewerkers en aandeelhouders. Enerzijds om kansen en risico's te identificeren en anderzijds om te toetsen of we aan de verwachtingen van onze stakeholders voldoen. In 2018 zijn drie 'workshops' 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. Voor het verslagjaar 2019 hebben wij onze materialiteitsmatrix (zie volgende pagina) voorzien van een update via een online enquête. Aan deze enquête hebben ruim 60 stakeholders deelgenomen verdeeld over de groepen aandeelhouders, medewerker, cliënten, leveranciers en maatschappelijke partners. Uit deze analyse kwam geen grote aanpassing van de materialiteitsmatrix van 2018.

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 stakeholders zien mvo steeds meer als een integraal onderdeel van 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. In dit verslag rapporteren wij minimaal over de prioriteiten en de significante aspecten, omdat dit de meest belangrijke elementen zijn volgens onze stakeholders.



1. TRANSPARANTIE EN MATERIALITEIT



Materialiteitsmatrix

Prioriteiten

1. Integriteit, ethiek en compliance
2. Bedrijfscultuur en gedrag
3. Werk-prive-studiebalans
4. Energie
5. Lange termijn waarde creatie
6. Ontwikkeling medewerkers
7. Betrokkenheid en tevredenheid
8. Dataveiligheid en privacy
9. Innovatie en technologie

Significante aspecten

10. Gezondheid en welzijn
11. Emissies (lucht, water en grond)
12. Maatschappelijke betrokkenheid

Intern gemonitord en gemanaged

13. Grondstofgebruik
14. Leveranciers en inkoop
15. Diversiteit, gelijkheid en inclusie
16. Positieve impact dienstenaanbod
17. Samenwerkingen
18. Duurzaam klantportfolio

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 verankeren deze 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 heeft in het teken gestaan van de bewustwording en uitrol van de RSM Business Principles. Onze doelstelling was 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. Deze sessies zijn door de samenvoeging van de kantoren Noord en Zuid doorgeschoven naar 2020.

Integriteit en compliance

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 te worden beschouwd.

Compliance wordt een steeds groter en belangrijker onderdeel van ons werk. Compliance is gericht 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 wetten of hierin nalatig optreden, is per definitie ongewenst in ons vakgebied en kan daarnaast reputatieschade en hoge boetes veroorzaken. Er komt steeds meer wet- en regelgeving waaraan onze professionals en cliënten moeten voldoen. Denk hierbij aan onder meer de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), de Mandatory Disclosure Directive (MDD) en de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft).

2. LANGE TERMIJN WAARDECREATIE

Voor 2020 staat de uitrol van de Wwft e-learning voor alle medewerkers met cliëntcontact op de agenda. Net als veel andere bedrijven, hebben wij er in 2019 voor gezorgd dat we compliant zijn met deze wetten. Er hebben zich in 2019 geen ernstige incidenten voorgedaan in de naleving van deze wet- en regelgeving.

Daarnaast hebben we 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. In juni 2019 zijn de laatste zes maatregelen uit hoofde van de 53 maatregelen in het Publiek Belang van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) geïmplementeerd. Vanaf de zomer van 2019 heeft de focus gelegen op het actualiseren van de ingevoerde maatregelen en het toetsen van de naleving van de geïmplementeerde maatregelen.

Onze professionals zijn aangesloten bij verschillende beroepsorganisaties; in 2019 heeft de Loonadviesgroep (LAG) zich verbonden aan de NIRPA. Al onze collega's voldoen zo aan de minimale eisen en verwachtingen ten aanzien van deskundigheid, integriteit en onafhankelijkheid. Vanwege de toenemende regeldruk en de groei van ons kantoor zijn vanaf 2018 meerdere medewerkers

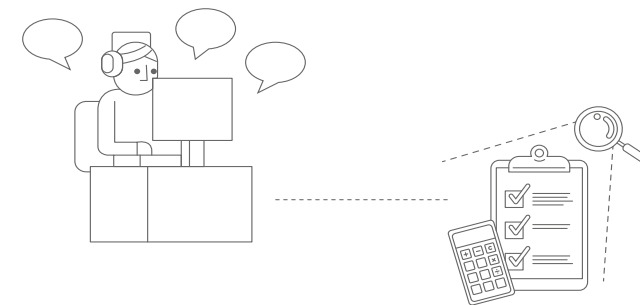
zich steeds meer gaan toeleggen op (interne) compliance. Onder de naam RSM Consulting zijn collega's werkzaam die gespecialiseerd zijn in governance, risk en compliance, waardoor wij extra kennis en ervaring op het gebied van compliance in huis hebben.

Afdeling RSM Netherlands Compliance en Integriteit

In 2019 is de Afdeling RSM Netherlands Compliance en Integriteit gestart met 3 compliance professionals. De Compliance Officers versterken een integere samenwerking tussen het Dagelijks Bestuur, de partners, het (senior)management en de medewerkers. Wederzijds respect, begrip en integriteit zijn voor RSM Netherlands, haar deelnemingen en RSM International van wezenlijk belang. Deze kernbegrippen zijn terug te vinden in de RSM Business Principles.

Om het belang van compliance en integriteit binnen de organisatie te borgen is het RSM Netherlands Compliancestatuut in 2019 opgesteld door de Compliance Officers in nauwe samenwerking met het Dagelijks Bestuur. Met elkaar hebben we beleid en opvattingen betreffende compliance en integriteit geformuleerd. In het RSM Netherlands Compliancestatuut staan de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Compliance- en Integriteitfunctie.

Wat verstaat RSM onder integer handelen? Wij sluiten 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 2020 integriteitssessies 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?".

Integriteitsthema's

Ter ondersteuning van de risicobeheersing en de naleving, richt de RSM Compliance- en Integriteitfunctie zich op de bevordering van een

integere bedrijfscultuur. Dit uitgangspunt wordt verankerd in de beheersing van 4 integriteitsthema's:

1. Cliënt-integriteit;
2. Organisatie-integriteit;
3. Medewerkers-integriteit;
4. Data-integriteit.

De afspraken over bovengenoemde integriteitsthema's en de beheersing van de risico's zijn vastgelegd in het RSM Kwaliteitshandboek en de RSM Netherlands Systematische Integriteitsrisico Analyse (hierna RSM Netherlands SIRA).

RSM Netherlands Systematische Integriteitsrisico Analyse

RSM heeft in 2019 wederom haar integriteitsrisico's (onder meer witwassen, onafhankelijkheid, fraude, corruptie, reputatieschade, privacy, informatiebeveiliging en cybercrime) in kaart gebracht door middel van een SIRA. In de RSM Netherlands SIRA wordt beschreven hoe deze integriteitsrisico's via adequate mitigerende maatregelen worden beperkt.

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

2. LANGE TERMIJN WAARDECREATIE

in de RSM Netherlands SIRA. Op basis van de specifieke leidraad naleving Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft), het beleid van RSM Netherlands 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 Dagelijks Bestuur is vereist bij een combinatie van in de RSM Netherlands SIRA beschreven hoog risico indicatoren. Bij aanwezigheid van een PEP wordt de cliëntacceptatie altijd voorgelegd aan het Dagelijks Bestuur.

Tijdens vaktechnische overleggen is in 2019 de RSM Netherlands 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 2020 wederom tijdens vaktechnische overleggen. Aan de hand hiervan passen we de RSM Netherlands SIRA zo mogelijk aan.

Richtsnoeren in het kader van de AVG (Algemene verordening gegevensbescherming)

In het kader van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) hebben diverse beroepsorganisaties in 2019 richtsnoeren

gepubliceerd. Het doel van deze richtsnoeren is dat de leden van deze beroepsorganisaties over handvatten beschikken om zo beter te kunnen voldoen aan hun verplichtingen in het kader van de AVG. RSM heeft actief meegewerkt aan het overleg met de diverse beroepsorganisaties en de Autoriteit Persoonsgegevens. Dit overleg heeft geleid tot de voornoemde richtsnoeren die een leidraad bieden bij het bepalen van de rol van de accountant, de belastingadviseur en de loonadministrateur (in dit kader wordt verwezen de NOB, het NIRPA en de NBA).

Veelal leiden de richtsnoeren tot de conclusie dat wij onze werkzaamheden verrichten als verwerkingsverantwoordelijke, waardoor geen verwerkersovereenkomst tussen de cliënt en RSM overeengekomen hoeft te worden. In enkele gevallen werken wij wel in de rol van verwerker. Wij zullen per opdracht beoordelen in welke rol wij onze diensten voor de cliënt verrichten. De richtsnoeren zullen wij hierbij als een leidraad gebruiken. Mocht RSM diensten als verwerker verrichten, dan zullen wij een verwerkersovereenkomst uitreiken.

Duurzame economische groei

Hoewel het voor de buitenwereld niet zichtbaar was, bestond RSM voor 1 januari 2019 uit twee RSM-entiteiten in Nederland met 11 kantoren door het hele land: 'RSM Noord' en 'RSM Zuid'. Twee organisaties die al jaren intensief samenwerkten onder dezelfde vlag, maar op papier toch andere entiteiten waren. Een logische vervolgstap was dan ook om beide organisaties te laten samensmelten tot één organisatie. Dit gebeurde op 1 januari 2019. Hiermee creëren we een solide basis om te kunnen blijven voldoen aan de groeiende compliance wet- en regelgeving en de steeds hogere kwaliteitseisen die de maatschappij aan onze dienstverlening stelt. Met deze stap blijven wij relevant voor onze klanten en kunnen wij op zo veel mogelijk vlakken toegevoegde waarde leveren aan onze klanten.

In 2019 hebben we 4 'food for thought-sessies' gehouden. Dit zijn sessies 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 goede ideeën krijgen de medewerkers de ruimte om te participeren in de uitwerking en de uitvoering.

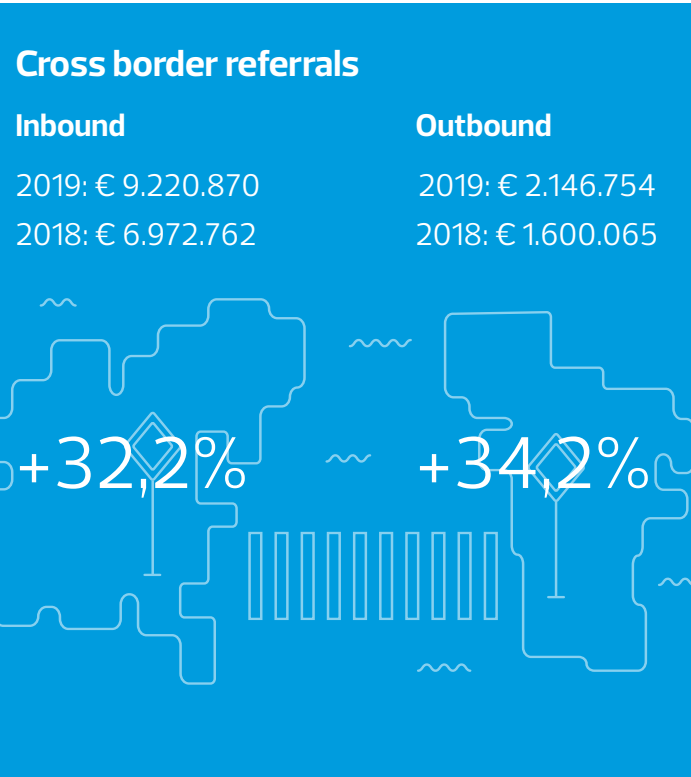
Een aantal van de geopperde ideeën worden in 2020 verder uitgewerkt. Daarnaast houden we voortdurend de veranderende markt in de gaten en spelen we in op kansen en uitdagingen. Dat heeft geresulteerd in het opzetten van nieuwe specialistische dienstverlening: Sustainability Consulting. Deze afdeling, waarbij klanten op duurzaamheidsvlak worden geadviseerd, is in december 2019 opgezet en wordt in 2020 verder uitgerold. Tot slot heeft in 2019 het startschot geklonken voor een complex IT-project om, na de samenvoeging van beide RSM-organisaties in Nederland, ook de twee verschillende IT-omgevingen te laten samensmelten. Naast de reeds aanwezige kennis, wordt hierbij ook een beroep gedaan op de ervaringen van de specialisten van RSM UK. Dit project loopt in 2020 door.

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 120 landen aanwezig, kunnen onze klanten bijna overal ter wereld worden voorzien van lokale expertise.

2. LANGE TERMIJN WAARDECREATIE

Dit is terug te zien in de 'Cross border referrals': doorverwijzingen vanuit het internationale RSM-netwerk. In 2019 genereerden wij hierdoor ruim 9,2 miljoen euro omzet en verwezen wij voor 2,1 miljoen euro aan omzet door aan andere kantoren in het netwerk. De doelstelling was en is om ons nog meer in het internationale netwerk te gaan manifesteren en de cross border referrals te verhogen, wat in 2019 ruimschoots gelukt is.



Business-to-Business (B2B) netwerk
Wij zijn altijd op zoek om het B2B-netwerk te versterken. Zo waren wij in 2019 wederom partner van de Ondernemingsverkiezing Noord-Holland en van InterClassics Maastricht, een van de grootste oldtimerevents van de Benelux. 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, en hebben we bestaande partnerschappen gecontinueerd, 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 2020 nog meer initiatieven op te 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 2019 komt uit op 53,4%. Voor 2019 was 7,5% autonome groei de doelstelling. Na een correctie van de samenvoeging resteert er een autonome groei van 14,6% en hiermee is onze doelstelling ruim behaald. Voor 2020 is de doelstelling om 9,0% meer omzet

te genereren. Voor het jaar 2020 staan verder geen overnames gepland. Voorshands is de insteek om de integratie van RSM Noord en Zuid verder gestalte te geven. Denk hierbij aan het stroomlijnen van diverse regels- en procedures op het gebied van personeels-, inkoop-, automatiserings- en vaktechnisch beleid. In 2019 zijn de afdelingen compliance- en vaktechniek verder versterkt om ervoor te zorgen dat onze dienstverlening ook op deze gebieden de toets der (steeds luider klinkende) kritiek kan doorstaan.



Kengetallen	2019	2018	Vershil
Omzet	€ 59.988.103	€39.094.563	+53,44%
Loonkosten	€ 34.209.562	€22.788.154	+50,12%
Marge	€ 25.778.540	€16.306.409	+58,09%
Omzet per fte	€ 133.056	€ 132.287	+0,58%
Loonkosten per fte	€ 75.878	€ 77.110	-1,60%
Marge per fte	€ 57.178	€ 55.177	+3,63%

3. DE MEDEWERKER CENTRAAL

2019: het jaar van integratie

De groei van de organisatie in 2019, geeft de kans om verder te professionaliseren en te investeren in onder andere HR-beleid en -processen. Dat betekent concreet dat per 1 april 2019, als eerste stap, een HR directeur is gestart, op een voor RSM nieuwe positie, met twee focusgebieden: integratie en professionaliseren van de HR-functie, en het op een hoger plan brengen van HR-beleid. RSM heeft een unieke cultuur, waarin persoonlijke aandacht en aandacht voor persoonlijke omstandigheden zeer belangrijk zijn. Dat geeft ook in een notendop de uitdaging weer die volgt vanuit de ambitie om HR te professionaliseren en te standaardiseren: de vraag is hoe je daarin de juiste balans kunt vinden tussen persoonlijke aandacht en de sterk gegroeide omvang van de organisatie.

Dat doen we door:

- Het inrichten van de juiste Governance (wie beslist over wat) als het noodzakelijk is om af te wijken van standaard beleid en processen. Het centrale uitgangspunt is daarbij dat HR adviseert, maar het management besluit. Zo kunnen we het meeste recht doen aan de persoonlijke omstandigheden en situatie van medewerkers.
- Formuleren van beleid dat voldoende ruimte biedt voor flexibiliteit, en keuze vrijheid biedt voor medewerkers waar dat kan.

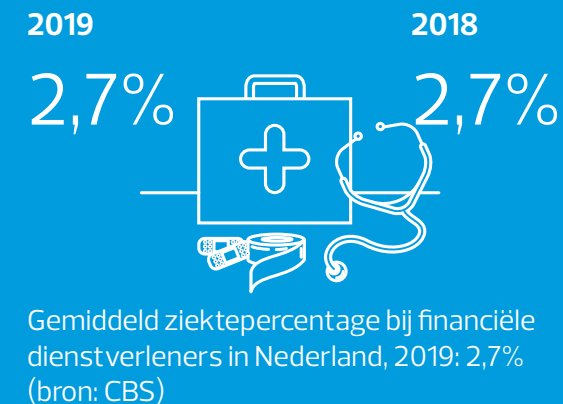
Werving op een krappe arbeidsmarkt

In totaal zijn er in 2019 142 mensen in dienst gekomen en 104 vertrokken (exclusief samenvoeging RSM Noord/RSM Zuid). Het verloop bedroeg 17%, tegen 14,6 % in 2018. De groei van het gemiddelde aantal fte bedroeg in 2019 52,9% tot een totaal van 451 fte.

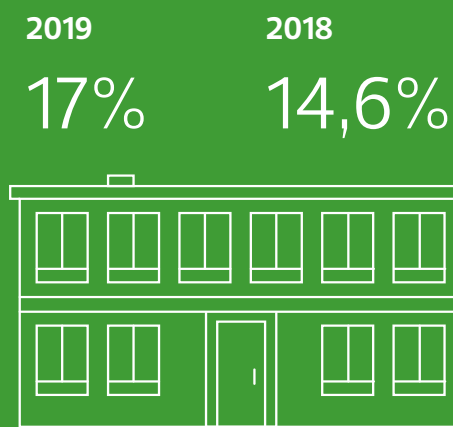
We hebben een belangrijke eerste stap gezet in het verbeteren van onze recruitmentstrategie. We hebben onze website- en vacatureteksten aangepast, zodat onze sterke punten beter naar voren komen. Dit heeft geleid tot een stijging van het aantal sollicitanten via de eigen website. Het gebruik van (professionele) social media is aangepast: de toepassing van LinkedIn is vergroot, waardoor de afhankelijkheid van externe bureaus is verminderd.

Dit leidt niet alleen tot verlaging van wervingskosten, maar ook tot een grotere betrokkenheid van eigen medewerkers bij werving van nieuwe collega's. En dat laatste maakt de effectiviteit van het selectieproces beter: medewerkers zijn beter in staat de juiste 'fit' met de organisatie te bepalen dan een extern bureau. Het vinden van 'mid career' professionals blijft lastig, gegeven de krapte op de arbeidsmarkt. Dit zal een speerpunt worden voor de verdere professionalisering van recruitment in 2020.

Gemiddeld percentage ziekteverzuim



Verloop medewerkers



Betrokken medewerkers

Randvoorwaarde voor het realiseren van betrokkenheid bij medewerkers is dat zij tevreden zijn over hun werk, de collega's, hun leidinggevende en de organisatie als geheel. Medewerkers die tevreden zijn, zijn genegen een stapje harder te lopen voor hun klanten, collega's en de organisatie. Dat uit zich wat RSM betreft niet zozeer in het werken van meer uren, maar in de kwaliteit van geleverde diensten en/of de mate waarin we meedenken met klanten en het zorgt voor een laag verloop.

Integratie naar één organisatie betekent dat het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) voor het eerst op identieke wijze is uitgevoerd. We hebben een 'pulse' survey uitgevoerd: een beknopt aantal vragen dat zich richtte op medewerkerstevredenheid en de mening van medewerkers over de effecten van de integratie naar één RSM uitvoer. Het percentage medewerkers dat tevreden of zeer tevreden was, is licht gedaald ten opzichte van 2018 (van 81,6% naar 77,9%).

Er is niet één speciaal thema aan te wijzen dat deze daling verklaart. Wel scoort RSM met een score van 3,86 (op schaal van 5) algemene tevredenheid significant hoger dan het gemiddelde in de

3. DE MEDEWERKER CENTRAAL

benchmark.

Tot onze tevredenheid hebben medewerkers niet of nauwelijks negatieve effecten ondervonden van de integratie in 2019, zo bleek uit het MTO. Wel was men van mening dat de communicatie over de integratie frequenter had gekund.

De top 3 van sterke punten:

1. Sfeer / relatie met collega's
2. Werk / privé balans
3. Aandacht van leidinggevenden

De top 3 van aandachtspunten:

1. Interne communicatie
2. Automatisering
3. Werkdruk

Werkdruk zien we met name terug bij junior medewerkers, die een uitdaging hebben om werk en studie te combineren. Voor starters in de accountancy is eind 2019 een speciaal starters trainingsprogramma ingericht om medewerkers te ondersteunen met dit vraagstuk middels training en intervisie. Na een eerste evaluatie hebben we besloten om door te gaan met dit programma in 2020. Onze medewerkers geven aan dat de interne communicatie met name over strategie en toekomst van ons kantoor verbetering behoeft. We gaan dit meer aandacht geven in de kwartaalbijeenkomsten in 2020.

Het laatste verbeterpunt betreft automatisering, zowel de hardware, IT-infrastructuur als performance van software. We hebben inmiddels alle werkplekken van een tweede scherm voorzien en aanpassingen gedaan in de kwaliteit van het netwerk in een aantal kantoren. We denken daarmee ook de performance van software te hebben verbeterd. De conclusies uit het MTO sluiten aan op het besluit dat in 2019 genomen is om in 2020 een heroriëntatie op onze IT strategie te gaan doen. Belangrijkste doel daarvan is om onze professionals van optimale IT ondersteuning te kunnen voorzien en zo onze klanten nog beter te kunnen bedienen.

Ook ontwikkeling blijft een centrale rol spelen binnen RSM. Zo hebben alle RSM-medewerkers (NBA en NOB) aan hun PE-verplichting voldaan in 2019 en is er een trainingsweek voor accountants (assurance en non assurance) en fiscalisten.

Gezonde medewerkers

Ons ziekteverzuim laat de laatste jaren een stabiel beeld zien. Ook in 2019 was ons ziekteverzuim 2,7%. Daarmee bevindt dit zich precies op de SRA benchmark van 2,7%. Vergeleken met 2018 is het aantal meldingen gedaald, evenals het percentage langdurig zieken.



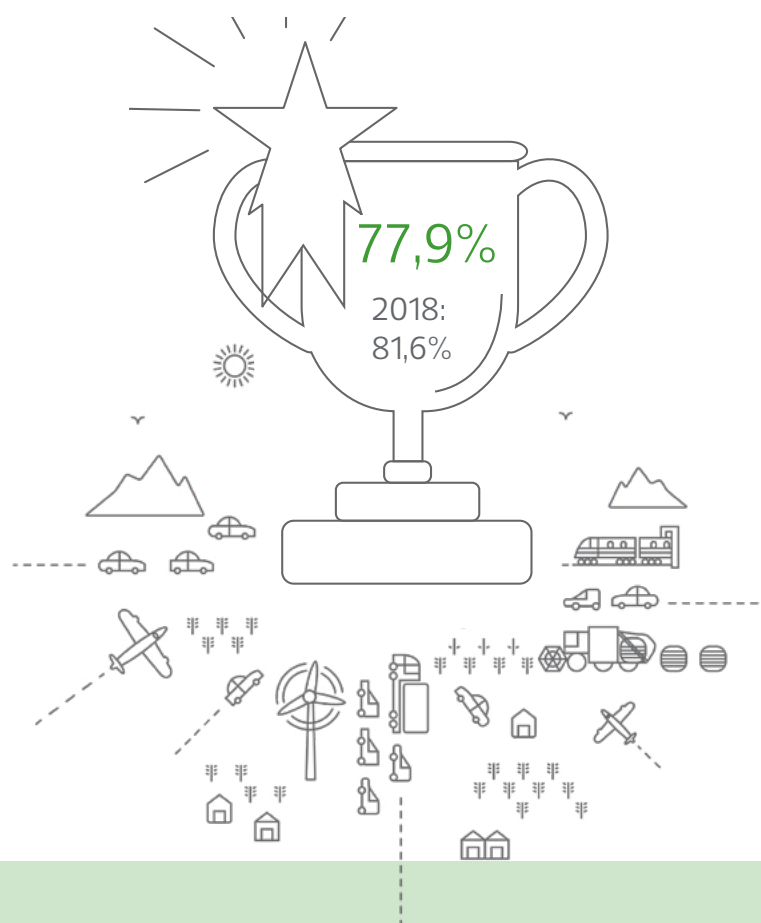
Het actief managen van ziekteverzuim en dan in het bijzonder werkdruk gerelateerd verzuim, blijft ondanks deze positieve trend hoog op de agenda staan.

We vinden iedere collega die uitvalt door werkdruk / werkstress er één te veel. Dit heeft ertoe geleid dat het curriculum van professional skills is aangepast voor zowel medewerkers als leidinggevenden. Voor medewerkers komt het thema werk/privé-balans (en keuzes maken) aan de orde zowel aan het begin van hun loopbaan als halverwege. Voor leidinggevenden is het curriculum uitgebreid met een vaardigheidstraining management gesprekstechnieken (coaching, feedback, en verzuim gesprekken) en aandacht voor de vraag hoe je als leidinggevende je team vitaal houdt. Deze trainingen zullen voor het eerst worden gegeven in de jaarlijkse Accountancy Academy in september 2020.

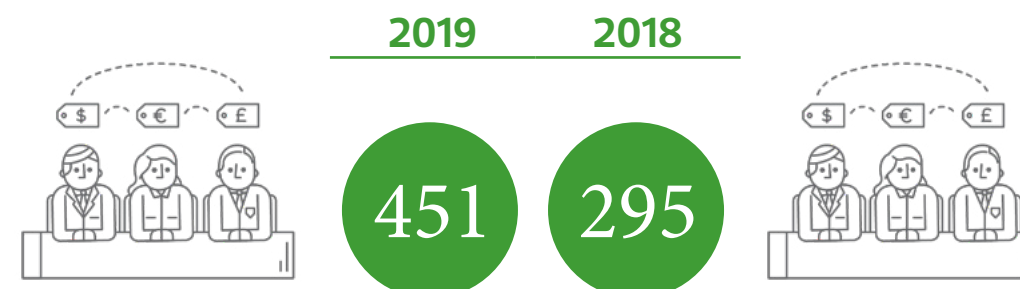
In het laatste kwartaal van 2019 zijn we ook begonnen met het invoeren van regelmatig terugkerend overleg met de arbodienst om onze aanpak van langdurig ziekteverzuim te optimaliseren. Zo maken we beter gebruik van de deskundigheid van artsen, arbeidsdeskundigen en andere experts. We hopen in de cijfers van 2020 hier een positief effect van te zien.

3. DE MEDEWERKER CENTRAAL – KENGETALLEN

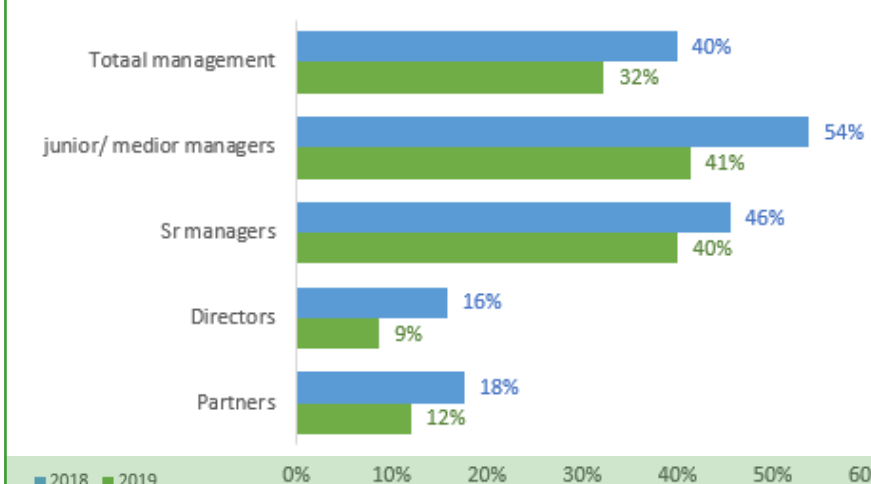
Percentage tevreden medewerkers 2019



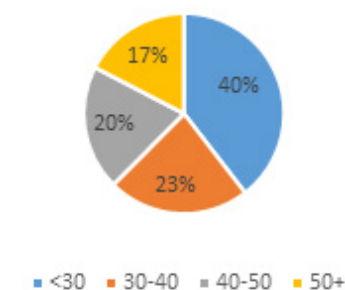
Gemiddeld aantal fte's



Percentage vrouwelijke managers



Leeftijdsopbouw eind 2019



3. DE MEDEWERKER CENTRAAL

Inspectie SWZ

In juni 2019 hebben we bezoek gehad van de inspectie SWZ, in het kader van een onderzoek naar werkdruk en werkstress in de accountancy sector. De inspecteurs hebben daarbij zowel documenten bekeken als gesprekken gevoerd met medewerkers.

Conclusies:

- Medewerkers gaven aan dat werk / privé balans een onderwerp is dat regelmatig aandacht krijgt in gesprekken met leidinggevendenden. Waar nodig onderneemt de leidinggevende meteen actie.
- RSM heeft een goede praktijk om werkdruk en werkomgeving te managen.
- RSM moet haar beleid en procedures beter vastleggen, zodat medewerkers houvast hebben hoe ze met vraagstukken als werkdruk en ongewenst gedrag om kunnen gaan.
- RSM moet als werkgever meer inzicht krijgen in oorzaken en mogelijke oplossingsrichtingen voor geconstateerde werkdruk, ook al lijkt dat geen groot knelpunt.

Beleid en procedures vastleggen

Na deze inspectie hebben we, in het najaar, een klachtenprocedure ongewenst gedrag uitgewerkt, en besproken met de ondernemingsraad zodat deze opgenomen kan worden in het personeelshandboek. Om de drempel voor medewerkers te verlagen in het geval van

ongewenst gedrag van collega's of klanten, hebben we de functie van vertrouwenspersoon uitbesteed aan de arbodienst. Dit zorgde er ook voor dat we een adequate dekking hadden van vertrouwenspersonen op de kantoren, zodat medewerkers niet ver hoeven te reizen in het geval ze een vertrouwenspersoon willen spreken.

Oorzaken en mogelijke oplossingsrichtingen

We hebben de instructie gekregen om de RI&E (het driejaarlijkse onderzoek Risico Inventarisatie & Evaluatie) te updaten, en indien nodig aanvullend onderzoek te doen naar Psycho Sociale Arbeidsbelasting (PSA). Uit zowel het MTO als de RI&E bleek dat werkdruk en werk stress niet op hele grote schaal door medewerkers als een knelpunt gezien wordt. Hoewel dit een positieve conclusie was, hebben we besloten – met het advies van de Arbeidsinspectie in het achterhoofd – een aanvullend PSA-onderzoek te gaan doen in 2020.



Medewerkersdiversiteit

RSM is een opleidingskantoor. Dat betekent niet alleen dat we investeren in de opleiding van medewerkers tot accountant of belastingadviseur, maar ook dat we veel mogelijkheden scheppen voor HBO- en WO-studenten om tijdens hun studie bij ons te werken en af te studeren. Dat wordt zichtbaar in ons bijzondere verlooppatroon: in 2019 zijn er 35 collega's in dienst gekomen (het merendeel als werkstudent, stagiair of afstudeerder) die ook weer in 2019 uit dienst zijn gegaan. Wij gebruiken dit principe om nieuwe potentiële medewerkers te spotten en al met hen in gesprek te kunnen gaan (en het liefst te binden via een baan als werkstudent) voordat ze afgestudeerd zijn en op de arbeidsmarkt beschikbaar komen. Dit maakt dat we ook in 2019 relatief weinig problemen hadden met de instroom van starters voor zowel accountants als belastingadviseurs. Dat maakt dat 40% van onze medewerkers onder de dertig jaar is.

Wij vinden dat recruitment moet leiden tot een juiste verdeling van man / vrouw. De man / vrouw verhouding groeit steeds meer door richting 50/50. Dit is bij RSM overigens meer in balans dan de verhouding man / vrouw in de gehele beroepsgroep accountancy en belastingadvies. Voor accountants geldt dat 78,2% man is (bron : NBA cijfers 2018); bij belastingadviseurs is dat 72% (Bron: NOB, cijfers 2017).

3. DE MEDEWERKER CENTRAAL

We zien deze ontwikkeling ook terug in het aantal vrouwen in leidinggevende posities. Op dit moment is 41,3% van de leidinggevende posities bezet door een vrouw. Dat is een stijging ten opzichte van 2018: toen bedroeg dit percentage 39,3%. In de top van de organisatie is die verdeling anders: 2 van de 3 practice leaders (verantwoordelijk voor een bepaalde beroepsgroep) zijn vrouw. Op dit moment zien we een groot verschil in de man / vrouw verdeling in management posities vanaf het niveau senior manager, dat ook blijkt uit de grafiek op pagina 15.

We willen in 2020 meer inzicht gaan krijgen in de achtergronden van deze verschillen in het aandeel vrouwen in management posities en zo achterhalen of en welke actie daar benodigd is. Dit voornemen hadden we ook in 2019, maar dat is vanwege de focus op integratie naar de achtergrond geschoven. In 2019 had 9,5% van onze medewerkers een niet-Nederlandse nationaliteit, verdeeld over 19 nationaliteiten. Dat heeft als praktische consequentie dat steeds meer interne communicatie en documenten ook in het Engels zijn uitgewerkt.



Investeren in medewerkers

Een consequentie van de samensmelting per 1 januari 2019 was onder meer het besluit om arbeidsvoorwaarden te ontwikkelen voor nieuwe medewerkers, daarbij ernaar strevend dat zo veel mogelijk van de huidige medewerkers geïnteresseerd zouden kunnen worden om over te stappen. Op basis van interviews met stakeholders, resultaten van medewerkerstevredenheidsonderzoeken, gesprekken in de markt en discussies met de ondernemingsraden, zijn we gekomen tot een nieuw voorstel voor arbeidsvoorwaarden. Dit voorstel is ingediend bij de OR en wordt in 2020 goedgekeurd. Belangrijkste kenmerk van de nieuwe arbeidsvoorwaarden is dat we meer keuzevrijheid willen bieden voor wat betreft secundaire arbeidsvoorwaarden, om zo beter in te kunnen spelen op de behoeften van generaties medewerkers.

Als opleidingskantoor is het van groot belang om de opleidingen voor accountancy (RA) goed in te richten. We zijn mei 2019 gevisiteerd door de NBA. Tijdens de visitatie is de kwaliteit van stagedossier en de inrichting en organisatie van het stagebureau als zeer goed beoordeeld. Toch hebben we nog verdere verbeteringen doorgevoerd. Zo heeft iedere vestiging nu een stagebegeleider, is de elektronische leeromgeving verbeterd en is het delen van relevante ontwikkelingen in het vak verankerd in het

vaktechnisch overleg (VTO). Tot slot is besloten om het functioneren van begeleiders ook onderdeel te maken van de beoordelingsronde. Zo verankeren we deze rol in onze HR-instrumenten. In 2019 is ook de organisatie van de Accountancy Academy van het Bureau Vaktechniek van de accountants overgedragen naar de HR-afdeling. Hierdoor kunnen we de samenhang tussen vaktechnische- en vaardigheidstrainingen verbeteren.

We hebben deze verandering ook benut om het curriculum te evalueren, en waar nodig aan te passen of uit te breiden. Met name de trainingen voor leidinggevendenden zijn het meest aangepast / uitgebreid, om hen zo nog beter te ondersteunen in hun cruciale rol om medewerkers te ondersteunen en coachen in hun professionele ontwikkeling. Verder is het besluit genomen om in 2020 voor iedere beroepsgroep een Academy in te richten, en waar mogelijk deelnemers uit de verschillende beroepsgroepen deel te laten nemen aan de vaardigheidstrainingen. Zo willen we ook de onderlinge samenwerking en netwerken verder ondersteunen. De gevolgen van deze veranderingen zullen voor medewerkers merkbaar worden vanaf de zomer van 2020, als het nieuwe curriculum van start gaat.

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

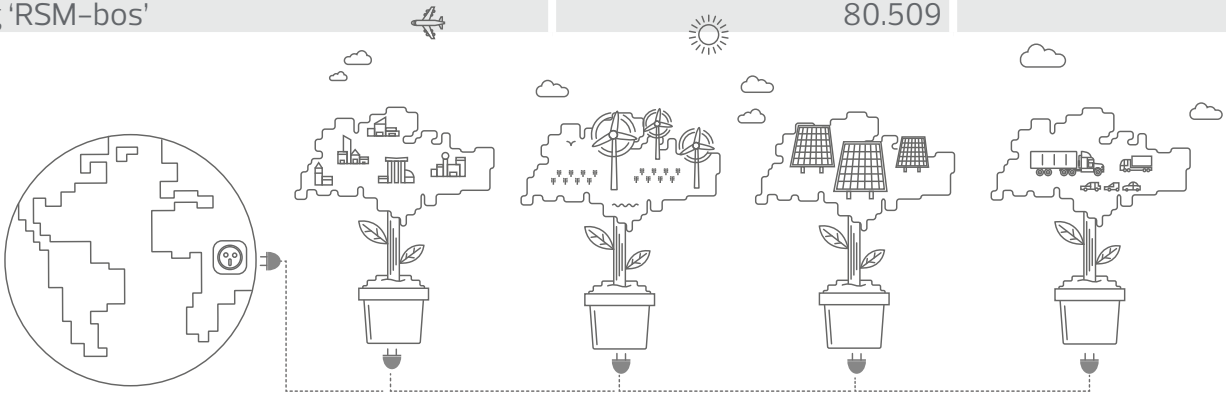
In 2015 heeft Nederland zich gecommitteerd aan het Akkoord van Parijs. Hierin is met 173 andere landen afgesproken om de CO₂-uitstoot tot 2030 te reduceren met 49% ten opzichte van meetjaar 1990. Klimaatverandering en de verdeling van de hiermee gepaard gaande investeringskosten was (inter) nationaal een veelbesproken thema in 2019.

Vooruitlopend op de uitvoeringsrichtlijnen van de 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.

CO₂-uitstoot

	2019	2018
Lease vloot (scope 1)	562.000	229.000
Elektriciteits- en gasverbruik (scope 2)	588.136	369.773
Woon-werk verkeer, niet lease (scope 3)	325.035	178.631
Vliegreizen (scope 3)	135.000	80.000
Totale CO ₂ uitstoot	1.610.171	857.404
Omzet	€ 59.988.103	39.094.563
FTE gem	451	295
CO ₂ € 1.000	26,8	21,9
CO ₂ man	3.570	2.906
Afkoop ETS	40.254	21.435
Omvang 'RSM-bos'	80.509	42.870



Hierbij kijken we naar de directe uitstoot van onze organisatie (Scope 1), onze indirecte uitstoot door elektriciteit- en gasverbruik (Scope 2) en overige materiële indirecte uitstoot (Scope 3).

De jaren 2019 en 2020 worden gebruikt om te inventariseren met welke initiatieven we actief kunnen bijdragen aan het verminderen van onze uitstoot. Tot op dit moment worden de meeste uitstootcijfers berekend op basis van in de milieusector gehanteerde standaard kengetallen en parameters. Om echt de impact van onze acties te kunnen meten, zullen we meer naar de bron moeten.

Het voornemen uit het verslag over 2018 om met de helft van de eigenaren van 'onze' panden een plan op te stellen om verder te verduurzamen heeft tot op heden zijn beslag nog niet gekregen. Voor 2020 lijkt het een reëel voornemen om het verbruik in kWh en m³ van elektriciteit en gas per pand in detail in kaart te brengen. Deze cijfers zullen dan als nulmeting worden gebruikt. Op basis hiervan zullen concrete acties worden uitgezet waarvan de effecten zullen worden afgezet tegen deze nulmeting.

In het overzicht 2019 zijn de uitstootcijfers berekend op basis van de tot op heden gebruikte grondslagen. De hieruit voortvloeiende (schijnbare) verdubbeling

4. ONDERDEEL VAN EEN GROTER GEHEEL

van de uitstoot laat zien dat de methodes voor berekening van uitstoot waardes nog onvoldoende betrouwbaar zijn. De gemiddelde uitstoot zou per werknemer volgens deze berekeningen zijn toegenomen met bijna 23%.

Voor 2020 hebben wij de doelstelling om:

- aan het einde van het jaar 50% van ons GFT-afval en plastic te scheiden;
- speerpunten te benoemen van ons beleid om CO₂ terug te dringen;
- vervolgens beoordelen hoe we van deze speerpunten tot een zo objectief mogelijke nulmeting van uitstoot kunnen komen;
- speerpunten verankeren in ondernemingsbeleid;
- per speerpunt doelen op lange- en middellange termijn bepalen;
- deze doelen relatief maken door ze uit te drukken in een uitstoot per eenheid (werknemer, m² etc);
- per speerpunt zorgen dat er een persoon in de organisatie verantwoordelijk wordt gesteld voor het halen van deze doelen.

Interne duurzaamheidsinitiatieven

In 2019 hebben de interne duurzaamheidsinitiatieven op een lager pitje gestaan. Niet omdat duurzaamheid geen aandacht meer kreeg, maar omdat we het juist gedegen en organisatiebreed willen opzetten na de

samensmelting van RSM Noord en RSM Zuid per 1 januari 2019. Eind 2019 is er goedkeuring gegeven aan een verduurzamingsplan, met impact voor de gehele organisatie. In 2020 zullen de plannen voor lange termijn worden bekendgemaakt door de partnergroep en zal een werkgroep worden aangesteld om de realisatie van deze plannen te borgen.

Maatschappelijke Betrokkenheid

Op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid is RSM actief via haar RSM NL Foundation. De RSM NL Foundation is opgericht naar een idee van én wordt volledig uitgevoerd door werknemers. Zo zijn wij in 2018 twee strategische partnerships aangegaan om onze maatschappelijke betrokkenheid te versterken. Dit is in 2019 verder uitgerold. Naast het RSM-Nyenrode instituut, dat onze interne kwaliteit van onderwijs verbetert, hebben wij ons partnership met JINC verder uitgebreid met trainingen, cursussen en geven we kinderen de mogelijkheid om een dag mee te lopen met het dagelijks bestuur van RSM. 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 inmiddels honderden



kinderen tussen de 8 en 16 jaar verder kunnen helpen in hun ontwikkeling.

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.

DOELSTELLINGEN 2020 – 2025

Mede in het kader van de samenvoeging is het nu de taak om gezamenlijk de duurzaamheidsdoelstellingen te evalueren en te hervormen. Daartoe gaan we in 2020 een vijfjarenplan opstellen, met concrete doelstellingen voor de komende vijf jaar. Hiermee borgen we onze maatschappelijke betrokkenheid op lange termijn.

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 810 kantoren in 120 landen.

[rsmnl.com](https://www.rsmnl.com)