

# PwC Nederland: Onze reis naar Net Zero

Juni 2023



# PwC Nederland: Onze reis naar Net Zero



## Inhoud

<b>Onze reis in beeld</b>	<b>3</b>
<b>Interview Wineke Ploos van Amstel - Haagsma</b>	<b>4</b>
“Je moet een moonshot bedenken, één grote maatregel die andere maatregelen automatisch meeneemt”	4
Duurzaamheid naar de volgende versnelling: negen tips voor iedere duurzaamheidsmanager	6
<b>Governance</b>	<b>7</b>
<b>Uit de boardroom</b>	<b>12</b>
“Er is een drive ontstaan om nieuwe dingen te bedenken, om daar de beste in te worden”	12
Duurzame versnellers voor iedere boardroom	14
De kracht van inzicht in je voetafdruk: de Environmental Footprint Insights	14
<b>Een duurzaam ecosysteem</b>	<b>16</b>
Samen met partners onderdeel van een duurzaam ecosysteem	16
Selecteren van samenwerkingspartners	17
Certificaten en standaarden	17
Pro bono duurzame diensten	
De grootste klimaat impact maken we via onze klanten	18
<b>Internationaal reizen</b>	<b>20</b>
Schoner vliegen, hoe doe je dat?	23
<b>Op de weg in Nederland</b>	<b>24</b>
De ontdekking van de Green Car Policy én de dieselgate	24
Succesfactoren voor schoner vervoer	27
Wat niet werkte...	27
<b>Duurzaam inkopen</b>	<b>28</b>
De inkoopcriteria	28
Van duurzaam product naar duurzame leverancier: de introductie van het Science Based Targets initiative	30
<b>Duurzame huisvesting</b>	<b>31</b>
Van een lineair naar een circulair bouwproces	31
Samen met gebouweigenaar stuwt PwC Amsterdams kantoor Westgate 2 richting Paris Proof	32
Als huurder bestaande gebouwen verduurzamen, hoe doe je dat? 4 tips.	33
Circulaire verlichting inkopen	34
Biodiversiteit bevorderen: een nieuw thema voor het bedrijfsleven	34
<b>Facilitair vergroenen</b>	<b>35</b>
ISS en PwC Nederland zorgen samen voor duurzaam facilitair management	35
Tien facilitaire maatregelen	35
<b>Bewustwording en communicatie</b>	<b>38</b>
Communiceren over duurzaamheid	38
Hoe beleven medewerkers het duurzaamheidsbeleid van PwC Nederland?	40

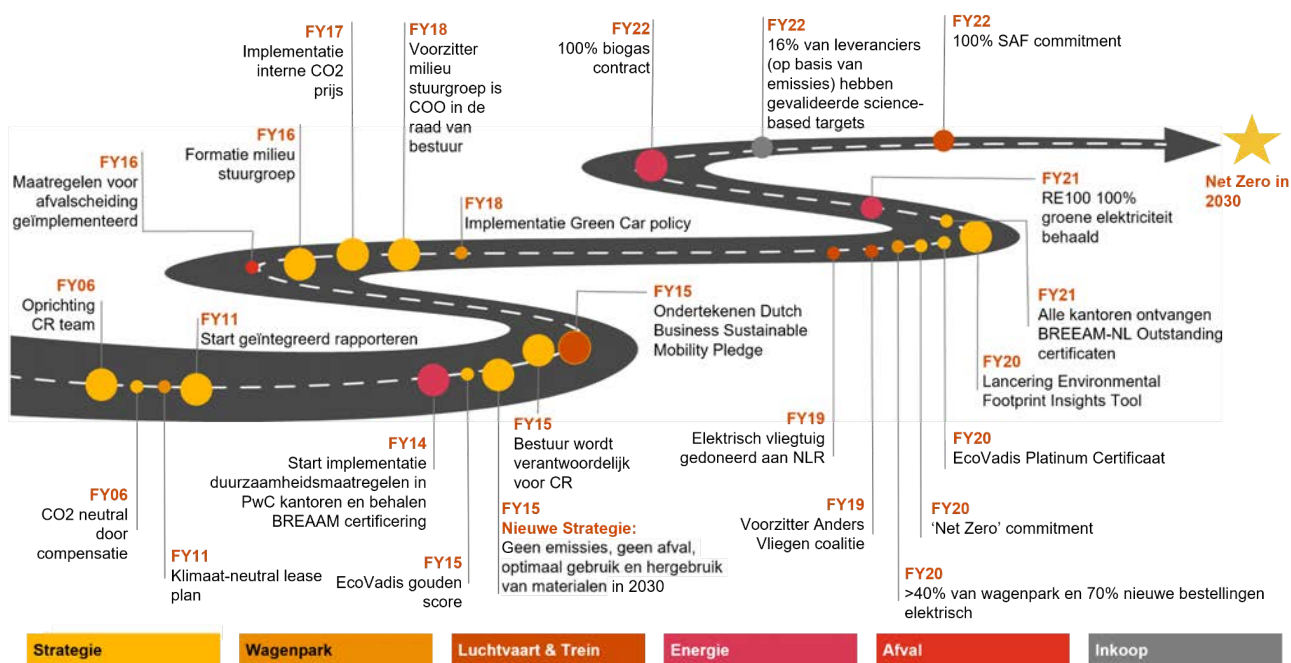


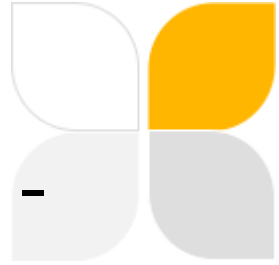
# Onze reis in beeld

Als je op reis bent, is het belangrijk geregeld even stil te staan. Waar ben ik? Waar ben ik geweest en wat heb ik allemaal meegemaakt? Wanneer zat het mee, wanneer had ik tegenslag, wie heb ik allemaal ontmoet en wat ben ik onderweg wijzer geworden? Al die ervaringen hebben de reis gemaakt tot wat die nu is.

Stilstaan tijdens de reis doen wij nu ook, met deze publicatie over onze journey naar Net Zero. Met alle inzichten, resultaten en lessen rijker kunnen we weer door, sneller door. Wij delen ze graag met u, zodat u, waar u ook bent onderweg, ook uw duurzame reis kunt vervolgen en versnellen. U kunt onze reis van begin tot eind lezen, maar ook de afzonderlijke delen die op uw organisatie van toepassing zijn.

We delen niet alleen onze eigen ervaringen, maar ook de waardevolle inzichten van onze stakeholders. En we beschrijven niet enkel de successen, maar juist ook de learnings. Verder leest u welke maatregelen u kunt nemen, welke tools u kunt gebruiken en welke samenwerkingsverbanden u kunt sluiten. Tot slot laten we u zien dat het loont om gewoon te beginnen, door concrete en behapbare stappen te zetten. Hopelijk inspireert onze duurzame reis ook uw organisatie.





# Interview Wineke Ploos van Amstel - Haagsma

**Wineke Ploos van Amstel - Haagsma (Chief Sustainability Officer bij PwC) over de duurzame reis van PwC:**

**“Je moet een moonshot bedenken, één grote maatregel die andere maatregelen automatisch meeneemt”**



“Het is fijn als mensen onze duurzaamheidsstrategie omarmen. En natuurlijk is er af en toe weerstand, dat hoort ook bij verandering.” Wineke Ploos van Amstel - Haagsma is partner en Chief Sustainability Officer bij PwC. Een interview over de duurzame reis binnen haar organisatie.

## Wanneer begon die reis?

Eigenlijk al best lang geleden. Wij rapporteren al decennia over onze CO<sub>2</sub>-uitstoot, in lijn met de verslaggevingsrichtlijnen. En we compenseren deze. Die twee dingen deden we; we namen onze verantwoordelijkheid, maar niet die extra stap. Die kwam, als je dan toch een startpunt moet markeren, rond 2015. Drie aanleidingen hebben de duurzame transitie bij PwC versneld. In september 2015 werden de Sustainable Development Goals geïntroduceerd, met heel duidelijke doelen voor een betere wereld in 2030. Een paar maanden later werd het Klimaatakkoord van Parijs gesloten. De derde aanleiding was een interne: in onze GPS, ons medewerkerstevredenheidsonderzoek, scoorden we ondermaats op duurzaamheid, met name op het gebied van milieuprestaties, 48%. Dus slechts 48% van de medewerkers was tevreden over de impact die PwC maakte op het milieu. Dat vonden we te weinig. We hebben een aantal verdiepende onderzoeken naar deze score laten uitvoeren. Het bleek dat medewerkers wensten dat PwC meer maatregelen zou nemen die stimuleren tot duurzaam gedrag.

## Die score, daar moesten jullie dus wat mee. Hoe start je de duurzame versnelling binnen je organisatie?

Als je duurzaamheid binnen je organisatie belegd wilt krijgen, moet je allereerst het thema koppelen aan het bestaansrecht van je organisatie, de purpose van je bedrijf. Voor ons geldt: we willen bijdragen aan het oplossen van belangrijke problemen. De klimaatcrisis is een van die belangrijke problemen, zo niet het belangrijkste. Materieel dus. Als je daar onvoldoende op scoort, dat kan niet! Dat is je strategische boodschap naar de board. Daarnaast moet je goed weten wat de agenda van de afzonderlijke collega's of bijvoorbeeld boardleden is. Daar moet je je eigen agenda op aansluiten. Een CFO wil zijn cijfers op orde hebben. Ja, dan ga ik het natuurlijk hebben over het berekenen van onze CO<sub>2</sub>-footprint. Bij een CEO kies je vaak weer een andere invalshoek. Die wil je spreken over de brede waardecreatie van het bedrijf. Ik denk dat het belangrijk is om erachter te komen wat de mensen in het bestuur drijft, wat hun motivatie is, waar ze op aanslaan. Waarom is het onderwerp relevant voor ze, en wat beweegt ze als mens?

“Of we formuleren een ambitieus doel en we zijn transparant over wat we niet weten. Of we volgen.”

## Lukte het om de Board van PwC mee te krijgen?

Ja, zeker, er was snel voldoende steun. En natuurlijk, soms was het best uitdagend om het bestuur achter bepaalde duurzaamheidsambities te krijgen. Een voorbeeld daarvan is onze circulaire ambitie. PwC'ers zijn accountants, die willen alles weten, alles bewijzen. Dat is ons vak. Als je een circulaire ambitie stelt voor over tien jaar, weet je eigenlijk niet exact hoe de wereld eruit gaat zien. Het bestuur vroeg aan me: hoe ziet circulariteit er precies uit in 2028? En over duurzame mobiliteit: hoe ziet ons wagenpark eruit in 2025? Ik heb toen aangegeven: of we formuleren een ambitieus doel en we zijn transparant over wat we niet weten. Of we volgen. Ik kan jullie niet uitleggen hoe de toekomst er precies gaat uitzien. Wel wat de elementen

---

daarvan zijn. Ook rapporteren we transparant welke aannames we doen. Daar was de board ontvankelijk voor.

---

### **Welke maatregel is cruciaal voor een duurzame transitie?**

Ik leerde ooit, tijdens een meeting met een strategiedirecteur van PwC wereldwijd, dat je een 'moonshot' moet bedenken, een grote maatregel die andere maatregelen meeneemt. Verzin iets waardoor andere ontwikkelingen automatisch volgen. Zo bedachten we de interne CO<sub>2</sub>-prijs: voor iedere ton CO<sub>2</sub>-uitstoot besteden we 100 euro aan duurzaamheidsmaatregelen. Tot dan toe gingen we voor iedere investering voor goedkeuring naar de board. Met een interne CO<sub>2</sub>-prijs kregen we ineens een potje met een principebesluit: we nemen de echte prijs mee van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot. Zo word je onderdeel van de balans van je organisatie. Je voert dan ook andere gesprekken.

---

### **Waar ben je trots op?**

Ik ben heel trots op onze ambitie om volledig voor een elektrisch wagenpark te gaan. Dat hebben we in 2016 besloten. Dat lijkt nu vanzelfsprekend, maar toen we dat bedachten, was dat nog lang niet zo. Op het gebied van duurzaam vliegen hebben we ook grote stappen gezet. Als een van de grootste organisaties van Nederland hebben we gekozen voor 100% Sustainable Aviation Fuel (SAF) voor onze zakelijke vluchten. Dat kost veel meer geld, maar we hebben gezegd: dit willen we. Door voorop te lopen, kwamen we ook aan tafel bij het samenstellen van het Klimaatakkoord en zijn we binnen de coalitie Anders Reizen voorzitter van de werkgroep Anders Vliegen. Deze positie stelt je in staat een rol te spelen in het totale ecosysteem. Zo zagen we dat biokerosine in de accounting standards niet erkend wordt als CO<sub>2</sub>-reductie. We werken nu pro-bono samen met bijvoorbeeld de World Economic Forum om dit wel voor elkaar te krijgen. Daardoor wordt duurzaam vliegen op Sustainable Aviation Fuel (SAF) onderdeel van de Net Zero ambities van steeds meer bedrijven. Dat is hartstikke mooi natuurlijk.

Verder ben ik heel trots op de stijging van onze medewerkerstevredenheid op het vlak van duurzaamheid. In de periode van 2015 tot 2019 is de score 25%-punt gestegen, naar 73% en is daarna redelijk stabiel gebleven. Terwijl de CO<sub>2</sub>-uitstoot met 25% gedaald is. Dan denk ik, jeetje, dat hebben we toch maar mooi voor elkaar gekregen.

---

### **Dat is inderdaad een flinke vooruitgang. Hoe ga je om met critici?**

Je moet bedenken: verandering doet bij sommige mensen altijd pijn. Er zijn maatregelen waar je een storm aan kritiek op krijgt. Dan moet je afwegen: is het een storm in een glas water, of moet je er echt wat mee. In de gesprekken die ik met critici voer, deel ik de dilemma's waar we voor staan. Ik stel dan ook de vraag of ze andere ideeën hebben, creatieve oplossingen. Dan wordt het vaak best stil. En soms komen er wel ideeën terug. Het is belangrijk om naar alle oplossingen te luisteren.

En het is ook voor een groot deel recht blijven staan. Mij persoonlijk heeft het geholpen om te luisteren naar Paul Polman (oud CEO van Unilever, red.). Hij zei het laatst mooi in een speech: als je een mindere periode hebt waarin je meer weerstand krijgt, en iedere duurzaamheidsmanager heeft die steun dan op waarin je gelooft, op je visie. Dat heb ik altijd gedaan. Het is fijn als mensen je duurzame koers omarmen. En weerstand maakt me eigenlijk niet zo veel uit, omdat ik zó hard geloof dat dit het goede is om te doen. Duurzaamheid is hét hart van onze transformatie richting een purpose geleide en waardegedreven organisatie. De andere kant is ook dat je veel lof krijgt. De tevredenheid van medewerkers stijgt niet zomaar, he.

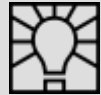
---

### **Vormen jullie duurzame stappen een inspiratie voor het advieswerk richting jullie klanten?**

Het is een win-win-situatie naar beide kanten. Wij horen de laatste ontwikkelingen in de markt en kunnen die meenemen in ons eigen verduurzamingsprogramma. En aan de andere kant zorgt onze ervaring voor beter advies, zeker. Wij hebben zelf met onze poten in de klei gestaan. We hebben die discussies over de implementatie allemaal meegemaakt. Je kunt een mooi plan maken en een advies schrijven, maar implementeren is écht een uitdaging. De lessons learned delen we met onze klanten om ook hun reis te versnellen. Ik hoop dat we zo bredere impact kunnen maken, positieve impact.

## Duurzaamheid naar de volgende versnelling: negen tips voor iedere duurzaamheidsmanager

- **Koppel duurzame thema's aan het bestaansrecht** van je organisatie, de purpose van je bedrijf
- **Formuleer een logische strategische boodschap** aan het bestuur
- **Sluit goed aan op de agenda's** en interesses van de afzonderlijke bestuursleden
- **Bedenk een 'moonshot'**, een grote maatregel die andere maatregelen automatisch meeneemt
- Wees **ambitieuw** in je doelen, en **transparant** over wat je nog niet weet
- **Meet de voortgang** en rapporteer daarover
- Bij kritiek, **deel de dilemma's** en stel wedervragen: hoe zou jij het doen?
- Bij kritiek, blijf rechtop staan en **steun op waarin je gelooft**
- **Deel al je lessen** met je stakeholders





# Governance

Hoe organiseer je duurzaamheid binnen je organisatie? Bij PwC Nederland gebeurde dit als volgt.



## 1. Een eerste verkenning met de Sustainable Development Goals

Duurzaamheid is een breed begrip. Om richting te geven aan de duurzame reis maakt PwC Nederland gebruik van de Sustainable Development Goals. De Sustainable Development Goals zijn de 17 ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties om van de wereld een betere plek te maken. PwC Nederland heeft samen met haar stakeholders, zoals medewerkers, klanten en ngo's de SDG's gebruikt om een eerste duurzame verkenning uit te voeren. PwC Nederland selecteerde negen doelen waarop het bedrijf positieve impact kan maken. Op het gebied van milieu, het aandachtspunt van deze publicatie, heeft PwC Nederland drie SDG's geselecteerd waar de organisatie verschil kan maken. Met de door PwC Nederland ontwikkelde **SDG-impactmetingsmethode** monitoren ze de voortgang op de doelen.

- SDG 7: Betaalbare en schone energie
- SDG 12: Verantwoorde consumptie en productie
- SDG 13: Klimaatactie

## 2. Rapporteren over groene cijfers

Naast het bepalen van richting en het meten, is het belangrijk om ook over de niet-financiële cijfers extern te rapporteren. PwC Nederland noemt dit de groene cijfers. PwC Nederland publiceert al sinds 2013 geïntegreerde jaarverslagen, dus met financiële en niet-financiële cijfers. Geïntegreerd rapporteren is transparant richting de externe stakeholders. Waar de rode of zwarte cijfers laten zien hoe een bedrijf er nu voor staat, leveren de

groene cijfers nuttige managementinformatie op waarmee gestuurd kan worden op de lange termijn. Met een eigen ontwikkeld integrated dashboard houdt PwC Nederland de voortgang bij. Op kwartaalbasis wordt deze voortgang gedeeld met het bestuur.

“Bedrijven zijn soms nog te terughoudend in het willen meten van de resultaten op hun belangrijkste impactgebieden. Een belangrijke reden hiervoor is de angst om slecht te presteren. Toch geeft een negatieve score de perfecte aanleiding om acties te agenderen en een duurzame strategie te ontwikkelen.”



**Maarten Dansen, duurzaamheidsmanager PwC NL**

## 3. Een stip aan de horizon helpt

Wat helpt in het versnellen van de verduurzaming van een organisatie is het zetten van een stip aan de horizon. Het moet een doel zijn dat ambitieus is, liefst net buiten bereik, maar dat bovenal aansluit op waar het bedrijf voor staat. PwC wil bijdragen aan het oplossen van belangrijke problemen in de samenleving, PwC's purpose. Klimaatverandering is zo'n groot probleem. Daar past een duurzame ambitie voor de organisatie uitstekend bij. Het is belangrijk om continu de vraag te blijven stellen waarom je als organisatie een bepaalde richting op wil. Dit verhaal herhalen, intern én extern, is een belangrijke voorwaarde voor het uiteindelijke succes.

PwC Nederland versnelde haar verduurzaming in 2015 met het zetten van een stip aan de horizon: 100% circulair in 2030. In september 2020 deed PwC Nederland daar nog een schepje bovenop met een global commitment: Net Zero in 2030. Dat betekent dat het bedrijf netto geen emissies meer heeft, geen afval en dat materialen en grondstoffen optimaal worden gebruikt.

- Minstens 50% absolute emissiereductie in 2030, met de ambitie van 100% reductie
- Compenseren van de resterende uitstoot met Carbon Removals
- Minstens 50% van de leveranciers heeft zich in 2025 gecommitteerd aan dezelfde reductiedoelstelling

Hoe PwC Nederland deze doelstellingen gaat halen, is nog niet precies duidelijk. Het zijn immers doelstellingen die nét buiten bereik liggen. Maar met de huidige voortgang en plannen is PwC Nederland goed op weg. De grootste uitdaging is het reduceren van de impact van het zakelijk vliegverkeer.

#### Science Based Targets

Het commitment voor Net Zero in 2030 van PwC Nederland is in lijn met de Science Based Targets (SBT). Het Science Based Targets initiative (SBTi) heeft wetenschappelijke doelen geformuleerd die bedrijven helpen om hun uitstoot te reduceren. Op die manier kan het bedrijfsleven helpen om de opwarming van de aarde af te remmen en daarmee te voldoen aan de Parijse klimaatdoelstellingen.



#### 4. Formuleren van tussendoelen

Zo'n einddoel is ver weg. Tussendoelen zijn nodig op weg naar 2030 om ook de urgentie intern kenbaar te maken. Dan kunnen medewerkers zich niet afzijdig houden: het zal mijn tijd wel duren. PwC Nederland heeft voor de verschillende impactgebieden tussendoelen geformuleerd:

- 40 % reductie in CO<sub>2</sub> uitstoot in 2024 ten opzichte van pre-corona (referentiejaar 2019)
- Een fossielvrij wagenpark in 2025
- Geen restafval in 2025
- 30% reductie in zakelijke kilometers in 2025 ten opzichte van pre-corona (referentiejaar 2019)



Bepaal bij het meten van de voortgang op welke onderwerpen je wilt meten. De inspanning die het verzamelen van data en het meten kost, moet in verhouding staan met de impact die je wilt maken.



Focus niet alleen op de kpi's, maar ook op het verhaal waarom je als organisatie de doelen nastreeft. Zo houd je medewerkers betrokken en verantwoordelijk.



#### 5. Rollen en verantwoordelijkheden

Duurzaamheid moet goed worden ingebed in de organisatie. In theorie wil je zo dicht mogelijk blijven bij bestaande structuren, zodat een aparte duurzaamheidsafdeling uiteindelijk niet meer nodig is. Duurzaamheid moet business-as-usual worden. Hiervoor is het belangrijk om na te denken hoe dat het beste kan. Welke rollen zijn hiervoor nodig, en waar liggen de verantwoordelijkheden?

##### Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor duurzaamheid binnen PwC Nederland. Binnen de board heeft minimaal één boardmember duurzaamheid in zijn portefeuille. De Raad van Bestuur beoordeelt en bewaakt de initiatieven en prestaties van de afdeling Corporate Sustainability.

##### Het Corporate Sustainability team

Dit team werkt aan de corporate duurzaamheidsstrategie, en coördineert en implementeert de duurzaamheidsinitiatieven in de organisatie. Binnen dit team zijn professionals aangewezen die sturen op de duurzame medewerker, de business en de bedrijfsvoering. Sinds 2015 is het team minimaal verdrievoudigd. Aan het hoofd staat de Corporate Sustainability Officer. Die direct rapporteert aan de Raad van Bestuur. In eerste instantie maakte de afdeling Corporate Sustainability deel uit van Firm Services, feitelijk de ondersteunende diensten van PwC. In 2022 heeft het team de overstap gemaakt naar het ESG-team van de business, waar het advies- en accountancywerk voor klanten van PwC wordt gedaan. Zo is duurzaamheid integraal onderdeel van de organisatie geworden en kan de interne kennis en ervaring over verduurzaming ook extern worden ingezet. De verduurzaming van de eigen bedrijfsvoering is de gedeelde verantwoordelijkheid samen met de relevante stafafdelingen.



**Net Zero adviesgroep.** Hierin zitten de directeur Corporate Sustainability, de directeuren van alle afdelingen binnen PwC Nederland die zich bezighouden met de bedrijfsvoering (Firm Services): Facility Management, Human Capital, Procurement, ITS en Marketing. Het overleg wordt voorgezeten door een afgevaardigde uit de Raad van Bestuur, en voorbereid door het team Corporate Sustainability. Ieder kwartaal kijkt de Net Zero adviesgroep naar de niet-financiële cijfers, de effecten van de genomen maatregelen en bespreekt ontwikkelingen in de markt. Het is van belang deze groep op regelmatige basis bij elkaar te hebben, omdat de deelnemers verantwoordelijkheden delen: niet één afdeling kan een doelstelling volledig zelf halen. Zo raakt wagenpark niet alleen arbeidsvoorwaarden, maar ook communicatie en facility management.

**Projectmanager per afdeling van Firm Services**

Per stafafdeling zijn projectmanagers aangewezen die aanspreekpunt zijn voor team Corporate Sustainability en voor duurzaamheidsvragen vanuit de eigen afdelingen. Waar het team Corporate Sustainability in de beginjaren van de reis vaak initiatiefnemer of manager was van projecten, is dat inmiddels verschoven naar de afdelingen. Daarmee is duurzaamheid verder geïntegreerd in de organisatie, en is de rol van het team Corporate Sustainability meer ondersteunend geworden.

**De organisatiestructuur met verschillende teams die aan duurzaamheid werken**



**Verschillende afdelingen en hun invloed op de duurzaamheidsthema's**

Impact op :	Firm services	Facilitair Management	Inkoop	IT diensten	Human Resources	CS communicatie/ marketing
Luchtvaart/Trein	●	●	●		●	●
Auto	●				●	●
Energie		●	●	●		
Afval		●	●	●		●
Inkoop		●	●	●	●	

Verwachte impact-invloed



## 6. Interne CO<sub>2</sub>-prijs zorgt voor duurzame versnelling

### De uitstoot van het ene jaar bepaalt het duurzaamheidsbudget voor het volgende

Duurzaamheid in de hoogste versnelling krijgen. Dat is een uitdaging voor veel organisaties. Ervaring leert dat budget losweken voor iedere afzonderlijke duurzaamheidsmaatregel tijdrovend is en bovendien kan leiden tot frustratie. Het is belangrijk een slimme maatregel te verzinnen die budget genereert. PwC Nederland bedacht er een: de interne CO<sub>2</sub>-prijs: voor iedere ton uitstoot besteedt PwC Nederland 100 euro aan duurzaamheidsmaatregelen.

De invoering in 2017 leverde direct al een substantieel bedrag op. De uitstoot in dat jaar was 18.000 ton CO<sub>2</sub>. Dat betekende een (minimum) investeringsbudget voor duurzaamheid van 1,8 miljoen euro.

### De berekening en opbouw van het duurzaamheidsbudget



Het budget wordt besteed aan de meerkosten die nodig zijn om als organisatie te verduurzamen. Bijvoorbeeld, voor een kantoor zijn tapijttegels nodig. Een circulaire tapijttegel kost meer dan een conventionele variant. Of, een retourtje Parijs met de trein is duurder dan een retour met het vliegtuig. Het verschil wordt uit het duurzaamheidsbudget betaald. En levert uiteraard een bijdrage aan de reductiedoelstellingen van PwC. Als het terugkomende kosten zijn, worden ze alleen het eerste jaar uit het budget betaald. Daarna vallen ze in het reguliere budget. Het is een budget om te versnellen, niet de kostprijs van de realisatie van de duurzaamheidsambitie.

### Hoe is het bedrag van 100 euro bepaald?

PwC Nederland deed een verkenning. Een certificaat voor CO<sub>2</sub>-compensatie kostte destijds 5 euro voor een ton. Maar dit is lang niet de reële prijs van CO<sub>2</sub>-uitstoot. Uit onderzoek van het Planbureau voor de Leefomgeving kwam een bedrag van tussen de 60 en 160 euro. Ook de schaarse voorbeelden van bedrijven die al werkten met een interne CO<sub>2</sub>-prijs gaven een vergelijkbare range. PwC Nederland besloot een bedrag van 100 euro vast te stellen. Duidelijk en substantieel.

“Uiteindelijk is het exacte bedrag niet eens zo belangrijk. De meerwaarde is dat je een echt budget hebt voor duurzame maatregelen. Hierdoor hoeft er niet voor elk project separaat budget aangevraagd te worden. En dit initiatief heeft de rol van de afdeling corporate sustainability in de organisatie verstevigd. Aan het begin van het jaar doen afdelingen een beroep op een bepaald deel van het budget. Is het budget snel op en worden doelstellingen niet gehaald, dan is de afdeling niet effectief bezig. Of: een afdeling haalt een doelstelling niet en er blijkt nog budget over, dan heeft men onvoldoende projecten gerealiseerd.”

**Maarten Dansen, duurzaamheidsmanager PwC NL**

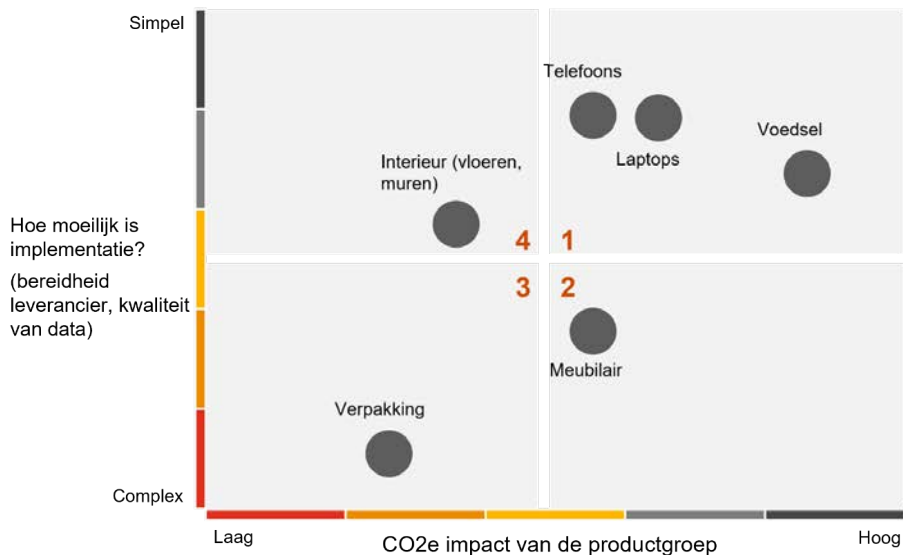


“Onze interne CO<sub>2</sub>-prijs heeft ons echt geholpen bij het versnellen van de transitie. De prijs creëert bewustwording binnen de organisatie, van CFO tot associate. Een ton CO<sub>2</sub> zegt sommige mensen misschien niet zo veel, een bedrag van 100 euro wel.”

**Maarten Dansen, duurzaamheidsmanager PwC NL**



De volgende stap is om met true prices te gaan rekenen. Dat betekent dat niet-duurzame producten en diensten ook daadwerkelijk duurder worden gemaakt omdat de totale maatschappelijke milieu-impact erin verrekend is. Hier wordt de CO<sub>2</sub>-prijs op dit moment nog niet voor gebruikt. De uitdaging daarbij is, hoe zorg je ervoor dat de administratieve druk opweegt tegen de impact die je ermee maakt. Dit verschilt per product of dienst.



#### Te overwegen

- Zijn leveranciers voorbereid?
- Is de impact significant?
- Is data van kwaliteit beschikbaar?

#### Implementeer stapsgewijs

- Quadrant 1: Prioriteit
- Quadrant 2: Verkennen
- Quadrant 3: Geen prioriteit
- Quadrant 4: Afhankelijk van prioriteiten





# Uit de boardroom

**Voormalig COO en CFO Michael de Ridder over duurzaamheid in de boardroom:**

**“Er is een drive ontstaan om nieuwe dingen te bedenken, om daar de beste in te worden”**



Hoe duurzaamheid in de boardroom op de agenda komt? Het is een vraag die voor veel bedrijven relevant is. Bij PwC Nederland ging dat als volgt, herinnert voormalig COO, CFO en huidig partner Michael de Ridder zich nog.

De Ridder begint zijn duurzame reis terug in de tijd bij het moment dat hij COO en CFO werd, in 2016 toen hij al drie jaar in de Raad van Bestuur zat. Rond die tijd, waarin ook het Parijse Klimaatakkoord werd ondertekend, ontstond er een wereld waarin praten over duurzaamheid steeds actueler werd. Er roerden zich allerlei maatschappelijke organisaties die steeds nadrukkelijker op de trom gingen roffelen, schetst hij het tijdsbeeld.

## **Nóg een stap terug in de tijd**

Al pratende merkt Michael de Ridder dat hij eigenlijk nóg een stap verder terug in de tijd moet. En bij zichzelf moet beginnen. Het was zo rond 2002, toen hij als accountant zijn klant TNT bediende. Daar zat Peter Bakker aan het roer, inmiddels CEO van de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Bakker was destijds al vooruitstrevend op het gebied van duurzaamheid en transparantie in de jaarverslagen. Hij vroeg van zijn accountants naast controle op de financiële cijfers ook assurance op de milieucijfers en de sociale prestaties van TNT.

## **Er was niks**

“Zo kwam ik met duurzaamheid in aanraking”, vertelt Michael de Ridder. De Ridder merkte dat sustainable accounting een totaal andere wereld was dan financial accounting. “Er was niks, geen vergelijking, geen rekenmethodiek, geen keurslijf. Ik ben op zoek gegaan naar: wat zit er nu in die cijfers, bijvoorbeeld over gasverbruik, elektriciteit of uitstoot, en hoe beoordeel je die, hoe flexibel zijn die? Het was echt een free format, en de cijfers waren niet goed vergelijkbaar, dus er was veel te ontdekken.”

## **Duurzame motivatie mee de boardroom in**

“Ik zag het als een hobby, ik vond het leuk om te doen”, gaat De Ridder verder. Die motivatie nam hij, jaren later, mee de boardroom van PwC Nederland in. Hij merkte dat zijn collega’s in de board het vooral logisch vonden om met de verduurzaming van de organisatie aan de slag te gaan. “Het was het goede om te doen. Wij wilden transparant maken waar we mee bezig waren. Want, als we het niet opschrijven, dan weet niemand wat we doen. En ten tweede, wilden we methodes vastzetten, om jaren ook onderling met elkaar te kunnen vergelijken.”

## **‘Heerlijk om haar aan het werk te zien’**

Wat hielp was de samenwerking die De Ridder had met Wineke Ploos van Amstel - Haagsma, destijds duurzaamheidsmanager bij PwC. Een bevlogen ambassadeur van duurzaamheid, noemt De Ridder haar: “Dat helpt echt, als je die binnen je bedrijf hebt. Het was heerlijk om haar aan het werk te zien, met een intrinsieke drive om de organisatie beter te maken.” Zij gaf presentaties aan de board, over duurzaamheid. In het begin was dat eens per jaar, maar al snel gebeurde dat veel vaker. Het onderwerp duurzaamheid begon zodoende aanstekelijk te werken. “Je ziet vaak dat mensen in de wereld van duurzaamheid echt bevlogen zijn. Die vinden het leuk, halen energie uit hun werk. Ze handelen in eerste instantie vanuit verantwoordelijkheidsgevoel, niet vanuit aansprakelijkheidsgevoel. Dat is een belangrijk verschil.”

## **Deze afdelingen zijn nodig voor verduurzaming**

Michael de Ridder stuurde als COO van PwC Nederland Firm Services aan. Dat zijn alle services die nodig zijn om het bedrijf draaiende te houden. Facility Management, Human Capital, Procurement, ITS en Marketing. De Ridder concludeert: “Voor ons bedrijf kun je het duurzaamheidsvraagstuk met deze vier afdelingen aansturen.” Want PwC is een dienstverlener, de CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt niet veroorzaakt door de primaire bedrijfsprocessen en is daarmee niet zo majeur. De grootste uitstoot zit in de vlieguren, het wagenpark en de gebouwen van PwC.

---

### **Het oprichten van de Net Zero adviesgroep en het belang van communicatie**

Het was voor Michael de Ridder daarom volkomen logisch om afgevaardigden uit deze vier afdelingen onderdeel te maken van een op te richten Net Zero adviesgroep. Die stuurgroep kreeg de taak om cijfers betrouwbaar en vergelijkbaar te maken, en om initiatieven te ontplooiën. De Net Zero adviesgroep werd gecompleteerd door het hoofd marketing en communicatie. “Want het is enorm belangrijk om je beleid goed over te brengen, intern en extern”, legt De Ridder uit. “Sommige beslissingen raken de mensen echt, er zijn maatregelen die door medewerkers als beperkend worden ervaren. Die moet je heel zorgvuldig brengen. Als je dat niet doet, gaan verhalen over hoe lastig het allemaal is door je bedrijf zingen. Dat wil je niet.”

---

### **Een interne CO<sub>2</sub>-prijs: dé verplichting om geld in duurzaamheid te investeren**

De board van PwC Nederland nam in de loop van de jaren verschillende maatregelen. Michael de Ridder noemt twee ingrijpende. Ten eerste de invoering van een interne CO<sub>2</sub>-prijs: voor iedere ton uitstoot geeft PwC Nederland 100 euro uit aan duurzaamheid. Waarom deze maatregel? De Ridder: “Heel simpel, als drijfveer voor onszelf, om geld te investeren in duurzaamheid. Je hebt jezelf in wezen klemgezet om geld uit te geven. Dat heb je beloofd, dat heb je ook publiekelijk gemaakt; dat helpt echt in het versnellen van de duurzame transitie.”

---

### **Stap in de trein**

Ten tweede doelt de voormalig COO op de inspanningen die PwC Nederland doet om de uitstoot door vliegen terug te dringen. “In vliegen zit onze grootste milieu-impact.” Dus, medewerkers die naar Parijs of naar Frankfurt moeten, gaan met de trein. En kortere businessclass reizen worden omgezet in economy class vluchten, die een lagere footprint hebben. “Natuurlijk blijven er altijd medewerkers die een excuus verzinnen waarom ze om 9.00 uur 's ochtends in Parijs moeten zijn en dus écht met het vliegtuig moeten...”

---

### **Oog in oog met de confronterende cijfers**

Wat helpt bij het beïnvloeden van het gedrag van medewerkers is het inzichtelijk maken van je eigen uitstoot. Dat werd mogelijk door de introductie van de [Environmental Footprint Insights](#), een door PwC Nederland ontwikkelde app die iedere medewerker inzicht verschaft in de eigen CO<sub>2</sub>-uitstoot. Michael de Ridder weet nog goed, van een aantal jaren geleden alweer: “Ik heb tegenwoordig een andere rol binnen PwC, maar mijn persoonlijke uitstoot in 2019-2020 was 62 ton. Dat is 320 keer op en neer naar Londen vliegen, en 3.400 bomen. Het feit dat ik die getallen nog ken, betekent dat ze indruk op me hebben gemaakt.”

---

### **De schwung**

Deze en andere maatregelen “zo hebben we ook nog een elektrisch vliegtuig gesponsord. Omdat we veel uitstoten door vliegen, willen we vooraan staan bij alle nieuwe ontwikkelingen in die sector” zorgden geleidelijk voor een ‘schwung’ binnen PwC, zoals Michael de Ridder de duurzame versnelling beschrijft. “Er ontstaat een drive om nieuwe dingen te bedenken, om daar de beste in te worden. Dat gaat dan overall in zitten: het reduceren van afval, hergebruik van papier, de elektrificatie van het wagenpark...”

---

### **De hele boardroom groen? Nee, maar dat hoeft ook niet**

Of inmiddels de hele boardroom groen denkt en doet? “Ik zit nu natuurlijk niet meer in de board, maar de drive is goed. Alhoewel je waarschijnlijk verschillende visies hebt; dat was in mijn tijd al zo. Maar dat is niet erg. De meeste boardleden vinden duurzaamheid best interessant, maar als je de corebusiness van PwC aanstuurt, is het niet je primaire vraagstuk. Bij grote beslissingen, bijvoorbeeld de interne CO<sub>2</sub>-beprijzing, die miljoenen per jaar kost, wilden mijn collega's uit de board natuurlijk wel weten waarom we dit zouden moeten willen. En dat is goed, die kritische vragen, een goede discussie. Mijn collega's hebben nooit geprobeerd om ideeën te dwarsbomen. Gelukkig maar.”

## Duurzame versnellers voor iedere boardroom

- **Een 'groene' boardmember**  
die al in een vroeg stadium met verduurzaming in aanraking is gekomen en het onderwerp interessant en nodig vindt. Vaak is de groene boardmember zelf ook geïnspireerd geraakt door een duurzame voorloper of wakker geschud door een persoonlijke ervaring.
- **Een bevlogen ambassadeur in de organisatie**  
die het bestuur inspireert en enthousiasmeert met een intrinsieke drive.
- **Een Net Zero adviesgroep**  
met hierin afgevaardigden uit de afdelingen Facility Management, Human Capital, Procurement en ITS. Ook de afdeling marketing en communicatie moet een plek krijgen in deze stuurgroep, zodat de maatregelen, ook de gevoelige, goed intern en extern kunnen worden uitgelegd.
- **De focus op verantwoordelijkheidsgevoel**  
in plaats van externe motivatie uit aansprakelijkheidsgevoel. Wetten en regels worden kaderstellend, maar geven voor een board niet het startsein voor vergroening. Dat is de intrinsieke motivatie en de grondhouding om te doen wat goed en nodig is.
- **Een interne CO<sub>2</sub>-prijs**  
die de organisatie verplicht om geld te investeren in de vergroening van de organisatie. Dit is een maatregel die de transitie van een bedrijf kan versnellen.
- **Inzicht in je persoonlijke uitstoot: Environmental Footprint Insights**  
is een effectief instrument om medewerkers inzicht te geven in hun persoonlijke CO<sub>2</sub>-uitstoot. Dit inzicht helpt om duurzame maatregelen binnen een organisatie ook geaccepteerd te krijgen door de medewerkers.

## De kracht van inzicht in je voetafdruk: de Environmental Footprint Insights

"Het begon met de wens om een intern dashboard voor onze milieudata te creëren. Het groeide uit tot een digitale en veelzijdige tool die duurzame gedragsverandering stimuleert."

**Marije Nieuwenhuis, product manager Environmental Footprint Insights**



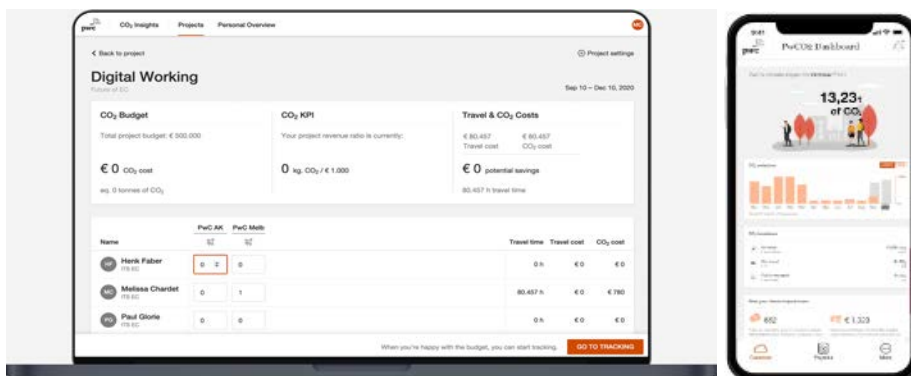
in kijkt in de milieu-impact van het persoonlijke reisgedrag. En in die van (project)teams. Met dit instrument werkt PwC Nederland aan het verder terugdringen van haar CO<sub>2</sub>-uitstoot.

### Persoonlijk dashboard

Op persoonlijk niveau is het mogelijk de emissies van zakelijke reizen in te zien. En hoeveel bomen hiervoor moeten worden geplant, die de CO<sub>2</sub> weer opnemen. Ook is te zien hoeveel uitstoot bespaard kan worden door te kiezen voor een duurzaam alternatief. De Environmental Footprint Insights is gekoppeld aan de interne CO<sub>2</sub>-prijs van PwC. Zodoende is de uitstoot ook omgerekend in euro's.

De **Environmental Footprint Insights (EFI)** staat inmiddels op de telefoon van iedere PwC'er en geeft een in sommige gevallen confronterend

Een voorbeeld van het dashboard van EFI op laptop en mobiele telefoon



### **Met de juiste data de juiste beslissingen nemen**

Op projectniveau krijgen projectleiders inzicht in de milieu-impact van een totaal project. Er kunnen ook forecasts worden gemaakt, die verschillende scenario's vergelijken. Wat scheelt het aan tijd, kosten en milieu-impact als het hele team de trein neemt in plaats van het vliegtuig voor een project in Parijs? En wat gebeurt er als teams meer online vergaderen, of gaan carpoolen? Deze inzichten helpen projectleiders om, gebaseerd op data, de juiste beslissingen te nemen.

### **Een groeiend systeem**

De Environmental Footprint Insights is een groeiend systeem. Er wordt continu aan gewerkt. Zo wordt de tool nog nadrukkelijker gekoppeld aan het doel van PwC: Net Zero in 2030. Medewerkers kunnen zo duidelijk zien of ze al duurzaam op weg

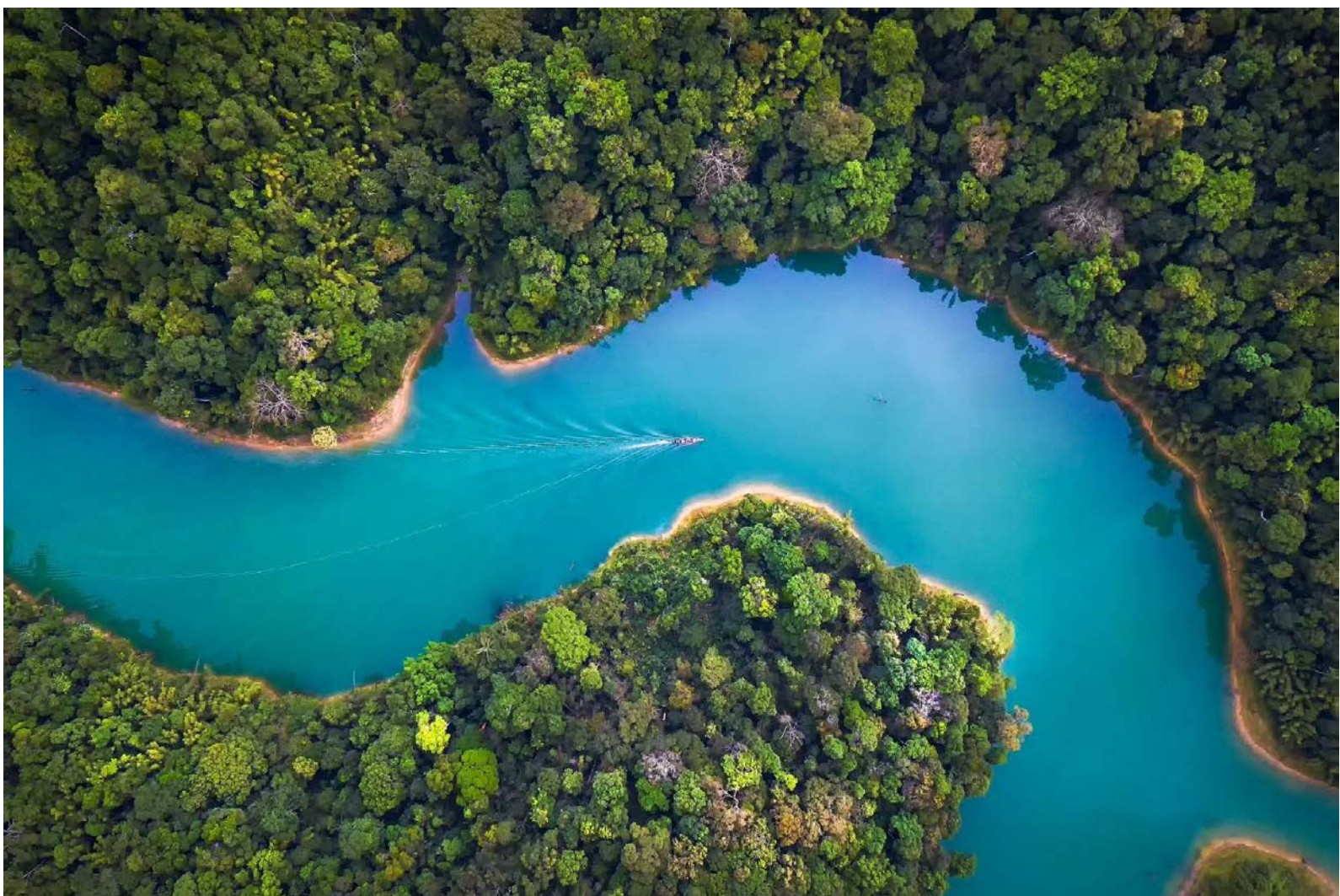
zijn, of nog maatregelen moeten nemen op weg naar dat doel. Ook wordt het mogelijk je reisgedrag te vergelijken met andere collega's.

### **Reisgedrag en meer**

De tool is momenteel vooral gericht op het reisgedrag. In de toekomst kan Environmental Footprint Insights nog worden uitgebreid naar andere domeinen, bijvoorbeeld een volledige trip in kaart brengen zoals hotelovernachtingen en circulaire kansen.

### **Environmental Footprint Insights wordt in steeds meer landen gebruikt**

De Environmental Footprint Insights is inmiddels niet alleen beschikbaar voor PwC Nederland, ook andere PwC-landen kunnen de digitale tool inzetten. PwC Canada, Frankrijk en Ierland gebruiken de tool al, meerdere landen volgen.





# Een duurzaam ecosysteem

## Samen met partners onderdeel van een duurzaam ecosysteem

PwC Nederland beweegt zich in de duurzame transitie van de organisatie in een ecosysteem met relevante samenwerkingspartners op het gebied van milieu. Bij het aangaan van een samenwerking kijkt PwC Nederland eerst goed of het een gerenommeerde partij is die goed bekend staat in de markt. Het doel bij iedere samenwerking is om een actieve bijdrage te leveren en meetbaar resultaat te behalen. En maatschappelijke en ecologische impact te maken. PwC Nederland werkt onder andere met de volgende partners samen.

### **MVO Nederland**

De netwerkorganisatie [MVO Nederland](#) brengt bedrijven, overheden, kennisinstellingen, ngo's en vakbonden samen om samen duurzame bedrijfsmodellen te ontwikkelen met stabiele bedrijfsresultaten. PwC Nederland is hierbinnen actief in het grote bedrijven netwerk, de Raad van Partners en in diverse werkgroepen.

### **WBCSD**

PwC Nederland is partner van de [World Business Council for Sustainable Development](#). CEO's van meer dan 200 grote bedrijven wereldwijd werken vanuit hun rol aan de versnelling van de energietransitie, aan natuurontwikkeling en aan een inclusieve samenleving. Een belangrijke global samenwerking waarbij we gezamenlijk kennis ontwikkelen en publicaties schrijven.

### **WEF**

PwC Nederland werkt met het [World Economic Forum](#) aan het ontwikkelen van rapportagestandaarden voor duurzame verslaggeving. Met name op gebieden die nog in de kinderschoenen staan, zoals bij Sustainable Aviation Fuels of impact op biodiversiteit.

### **[Dutch Green Building Council](#)**

PwC Nederland is partner van deze maatschappelijke organisatie voor duurzaam

bouwen. Via het duurzaamheidskeurmerk BREEAM-NL dat door DGBC is ontwikkeld, verduurzaamt PwC Nederland haar bestaande kantorenvorraad. Ook draagt het bedrijf als eindgebruiker bij aan het Nederlandse Deltaplan Duurzame Renovatie.

### **Anders Reizen**

PwC Nederland is lid van de Coalitie [Anders Reizen](#). Deze coalitie heeft als doel het zakelijk reizen te verduurzamen. PwC Nederland zit in deze coalitie de werkgroep Anders Vliegen voor. PwC Nederland is hiermee een koploper in duurzamer vliegen.

### **Samen voor Biodiversiteit**

PwC Nederland heeft biodiversiteit meegenomen in de duurzame ambities en ondertekende daarom het [Deltaplan Biodiversiteitsherstel](#). Hiermee doet PwC Nederland de toezegging te werken aan de verbetering van de biodiversiteit in de omgeving van de eigen kantoren, die van haar klanten én te onderzoeken hoe er over biodiversiteit kan worden gerapporteerd. In overleg met wetenschappers en ecologisch adviesbureaus wordt onderzocht welke factoren de impact op de biodiversiteit bepalen. Denk bijvoorbeeld aan het verlies van natuurlijke habitat in een bepaalde omgeving, of aan vervuiling.



## Selecteren van samenwerkingspartners

PwC Nederland heeft een rijk netwerk aan samenwerkingspartners. En gebruikt een breed scala aan standaarden. Welke afwegingen maak je bij het selecteren van de juiste netwerkpartners?

- **Werk actief samen**  
Van slapende praatclubs wordt niemand wijzer. PwC Nederland werkt daarom alleen in samenwerkingsverbanden waar de organisatie een actieve bijdrage aan kan leveren.
- **Haal én breng**  
In samenwerkingsverbanden is het belangrijk er zelf profijt van te hebben. En het is belangrijk je andere partners ook verder te helpen. Halen én brengen dus.
- **Zoek gelijkgestemden**  
Werk in een netwerk samen met gelijkgestemden. Niet alleen wat betreft duurzame ambities, maar ook qua schaalgrootte en profiel.
- **Zoek meer doelen**  
Een samenwerking kan meerdere doelen hebben. Een gelijkgestemd netwerk, het bundelen van kennis, het samen organiseren van activiteiten, het samen versnellen van een beweging; combineer deze doelen in de samenwerking.
- **Kijk naar je eigen organisatie**  
Standaarden en keurmerken kunnen aantrekkelijk klinken, maar passen ze bij je organisatie? Zo opereert PwC mondiaal en laat het bewust de puur op de Nederlandse markt gerichte keurmerken en standaarden schieten.

## Certificaten en standaarden

### BREEAM-NL voor bestaande kantoren

PwC Nederland heeft haar bestaande kantoren laten certificeren met **BREEAM-NL**, het duurzaamheidskeurmerk voor gebouwen. In totaal zijn veertien BREEAM-NL Outstanding certificaten behaald voor het onderdeel gebruik, de hoogste score. In 2017 was PwC Nederland het eerste bedrijf dat een compleet portfolio liet certificeren.

### EcoVadis Platinum duurzaamheidscertificaat voor PwC Nederland

**EcoVadis** is 's werelds grootste leverancier van zakelijke duurzaamheidsbeoordelingen. PwC Nederland is beoordeeld met het EcoVadis Platinum Certificaat. Met deze hoogste duurzaamheidsranking behoort PwC Nederland tot de één procent meest duurzame bedrijven in de wereld. Sinds 2015 is de EcoVadis-score gestegen van 66 naar 81 in 2023.

### Greenhouse Gas protocol en Science Based Targets

Het **Science Based Targets-initiatief** (SBTi) heeft PwC's doelstellingen gevalideerd om de uitstoot van broeikasgassen in 2030 met 50% - in absolute termen - te verminderen ten opzichte van het niveau van 2019, in lijn met het 1,5-graad scenario uit het klimaatakkoord van Parijs. De richtlijn baseert zich op de standaarden van **Greenhouse Gas Protocol** (scope 1,2,3 emissies).

### Carbon Disclosure Project

Het **Carbon Disclosure Project** is een internationale non-profitorganisatie die bedrijven en steden helpt bij het bekendmaken van hun milieu-impact. PwC Nederland rapporteert op basis van deze standaarden.

### CSRD

PwC Nederland zal vanaf het fiscale jaar 2024 conform het Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) rapporteren.

### RE100

Dit initiatief brengt bedrijven bij elkaar om 100% voor duurzame elektriciteit te gaan. PwC Nederland heeft haar doelstelling in 2020-2021 behaald, een jaar eerder dan het commitment hiervoor. In 2021-2022 is PwC Nederland tevens overgegaan op 100% groen gas.

### GRI

Het **Global Reporting Initiative** is een internationale organisatie die richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving opstelt. In een duurzaamheidsverslag communiceert een organisatie publiekelijk over haar economische, milieu- en sociale prestaties.

### TCFD

De **Taskforce on Climate-Related Financial Disclosures** (TCFD) ontwikkelt aanbevelingen en tools die bedrijven op weg helpen om klimaatrisico's en -kansen voor hun bedrijfsvoering te identificeren. PwC Nederland wil dat meer bedrijven volgens de richtlijnen van TCFD gaan rapporteren om gezamenlijk de klimaatrisico's aan te pakken.

### Taskforce Nature Related Financial Disclosure

In de **Taskforce Nature Related Financial Disclosure** is PwC Nederland voorzitter van de werkgroep biodiversiteit om een standaard te ontwikkelen om de impact op de biodiversiteit mee te nemen in jaarverslagen.

## Pro bono duurzame diensten

PwC Nederland zet haar kennis onbezoldigd in om duurzame projecten en ontwikkelingen in een volgende versnelling te zetten. PwC Nederland besteedt jaarlijks gemiddeld zo'n 20.000 uren aan pro-bono werk bij ruim 100 maatschappelijke organisaties. Hier heeft PwC Nederland ook baat bij; het ecosysteem versterkt ervan, medewerkers worden maatschappelijk bewuster en ze leren van het ondernemerschap.

### Lightyear

Lightyear is een Nederlandse start-up en brengt elektrische auto's op de markt. De start-up ontwikkelt een nieuw model dat minder energie nodig heeft om te rijden dan andere elektrische auto's op de markt. In een steeds krappere wordende energiemarkt is dit een maatschappelijk en ecologisch interessante ontwikkeling. PwC Nederland helpt Lightyear met het inzichtelijk maken van deze impact.

### Paperwise

Dit is een groeiend bedrijf dat milieuvriendelijk en sociaal verantwoord printpapier ontwikkelt. De

organisatie wil opschalen en tegelijkertijd rendabel blijven. PwC Nederland ondersteunt met een speciaal dagprogramma voor waardecreatie.

### Sea Rangers

Dit is een sociale onderneming die helpt de zee te beschermen. Ook doen de Sea Rangers onderzoek. Sea Rangers bestaat uit verschillende entiteiten en opereert overal ter wereld. PwC Nederland helpt met belastingadvies en adviseert over de regelgeving die in de landen geldt. Ook krijgen de Sea Rangers advies over hun liquiditeitspositie.

### WEF Clean Skies for Tomorrow

Dit missiegedreven platform van het World Economic Forum wil de industrie en de mobiliteitssectoren verduurzamen. In een van de initiatieven, het Clean Skies for Tomorrow Initiative, helpt PwC Nederland mee aan het ontwikkelen van een rapportagestandaard om duurzame kerosine te verrekenen in de CO<sub>2</sub>-footprint van bedrijven zodat zij hierover kunnen rapporteren.

## De grootste klimaat impact maken we via onze klanten

Als grote organisatie zetten we binnen PwC alles op alles om in 2030 volledig Net Zero te opereren en onze positieve impact op de wereld om ons heen te vergroten. Echter, de grootste positieve impact maken we met onze dienstverlening. Elke dag helpen we onze klanten met de transitie naar een duurzaam bedrijfsmodel, essentieel voor de toekomstbestendigheid van de operatie én voor de stakeholders. Hoe ziet deze transitie eruit, van ambitie tot implementatie? Een gesprek met Roel Drost, Director Climate & Reporting binnen PwC.



### PwC heeft flinke duurzaamheidsambities. Waarom is het, naast de positieve impact op het klimaat, voor een organisatie als PwC van belang zulke ambities te stellen?

'Onze ambities en de concrete maatregelen die we nemen om die ambities te bereiken zorgen ervoor dat we geloofwaardig zijn als we aan tafel zitten bij onze klanten. We kunnen vanuit onze eigen ervaring vertellen hoe de interne transitie naar een duurzaam bedrijfsmodel eruit ziet, waar knelpunten zitten en hoe je die verhelpt. Dat helpt enorm.'

'Collega's die binnen PwC meewerken aan de implementatie van onze eigen ambities en doelen, zoals de adoptie van **Sustainable Aviation Fuel** of het vaststellen van de interne CO<sub>2</sub>-prijs, nemen we vaak mee naar klantgesprekken. Zo kunnen onze klanten vanuit eerste hand praktijkervaringen horen. Onze enorme ambitie en doelgerichtheid op het gebied van duurzaamheid helpt dus écht om de impact van en bij onze klanten te vergroten.'

### Wat is voor jou de essentie van duurzaamheidsbeleid binnen organisaties?

'Het gaat wat mij betreft om waardecreatie op de lange termijn. Onze klanten willen, net als wij, toekomstbestendig zijn. Dat betekent dat ze twee dingen moeten doen. Zij moeten van buiten naar binnen kijken en van binnen naar buiten kijken. Deze 'dubbele materialiteit' is essentieel.'

'Het eerste perspectief richt zich op de blik van buiten naar binnen. Dit betekent dat onze klanten hun druk op het milieu moeten verlagen en het opereren in lijn met de klimaatambities van Parijs moeten brengen. 'Wat betekent dit voor mijn organisatie?', is de vraag die wij vaak krijgen. Doorgaans starten we met een zogenoemde klimaatscenario-analyse. Aan de hand van verschillende scenario's - bijvoorbeeld een scenario waarin de wereld vier graden opwarmt en een scenario waarin sprake is van anderhalf graad opwarming, brengen we zowel fysieke als transitierisico's in kaart en geven we aan hoe je hiermee om kunt gaan.'

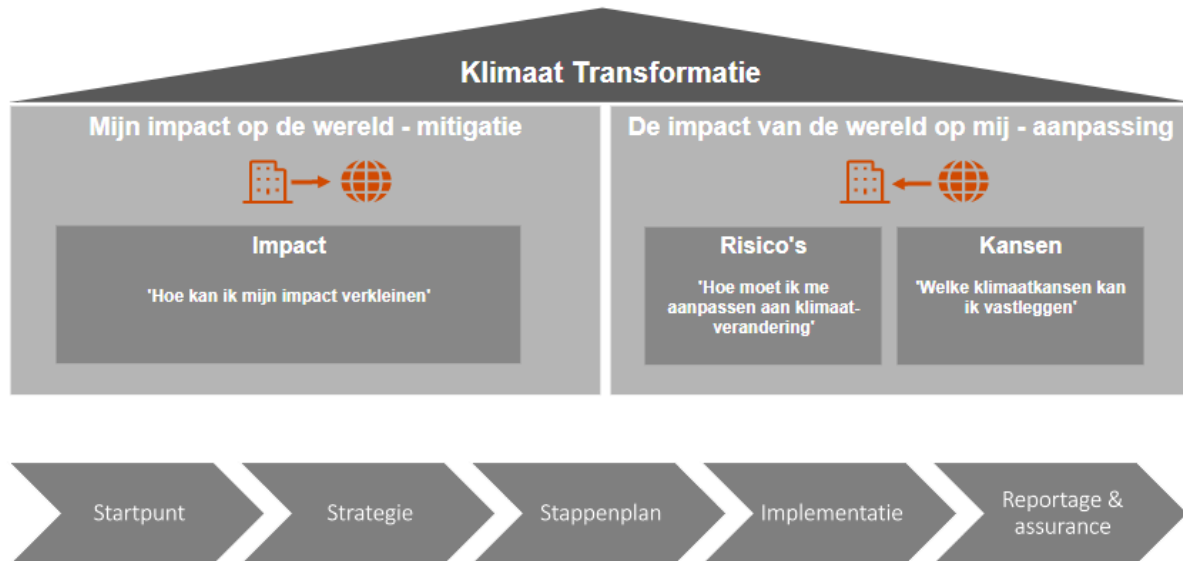
---

## Het veerkrachtig maken van de eigen organisatie is natuurlijk essentieel. Maar hoe zit het met de impact op de wereld om ons heen?

'Dat is het tweede perspectief dat we altijd meenemen in ons werk. We kijken van binnen naar buiten en brengen de impact van het bedrijf op het klimaat in beeld. Dat begint altijd met het in kaart brengen van de voetafdruk en het lokaliseren van de belangrijkste hotspots.'

'Binnen deze aanpak stellen we een baseline vast. Van daaruit werken we naar een strategie en vervolgens naar implementatie. Na de implementatie van de strategie zit het werk er niet op. Om vooruitgang te boeken en te blijven boeken is monitoring en rapportage essentieel. En natuurlijk het krijgen van assurance op de behaalde resultaten. Binnen PwC hebben we voor alle stappen de juiste expertise in huis. Doordat we alle verschillende expertises kunnen samenbrengen, maken we een echt verschil en creëren we waarde. Zowel voor onze klanten als voor de wereld om ons heen.'

### Het Klimaat Transformatie proces: van Startpunt tot Stappenplan en van Implementatie tot Assurance



---

## Van ambitie, strategie en transformatie naar rapportage en assurance: dat zijn behoorlijk wat stappen. Waar vraagt de klant het meest om binnen het milieudomein?

'We zien in de markt dat klimaat een relatief volwassen propositie is vanwege het Greenhouse Gas Protocol. We krijgen daar veel vragen over, zeker rondom Greenhouse Gas Accounting. Net als financiële accounting zien we dat complexe GHG-accountingvraagstukken ook een struikelblok vormen voor onze klanten. Hoe berekenen we de emissies? En wat zijn de scope en boundaries? Dat zijn typische vragen waar onze klanten mee zitten.'

'Zo'n tien jaar geleden zijn veel organisaties gestart met het in kaart brengen van scope 1 en scope 2-emissies. De grote uitstoters zelfs nog eerder omdat zij onder het emissiehandelssysteem vallen. Nu is het voor veel organisaties tijd voor de volgende stap: scope 3. Dat is echt een uitdaging, want het vergt veel informatie over de keten. Welke goederen koop je als organisatie in? Waar koop je dit in en hoe ziet die keten eruit? Hoe gebruiken jouw eigen klanten vervolgens deze producten? Binnen PwC zijn we hier natuurlijk zelf ook mee bezig, dus die ervaring brengen we ook mee aan tafel.'

'Daarnaast merk ik een grote vraag naar hulp en advies op het gebied van Science Based Targets en de ESG-impact binnen ketens en de **supply chain**. Door globalisering zijn de **supply chains** complex en niet transparant. Tot slot zien we een groeiende aandacht voor biodiversiteit. Organisaties willen graag weten wat hun impact op biodiversiteit is, maar ook wat hun afhankelijkheden van ecosysteemdiensten zijn. Binnen al deze uitdagingen help ik graag met de oplossingen.'

---

## Hoe kan PwC nóg meer impact maken?

'Het bouwen van vertrouwen en helpen bij het oplossen van belangrijke problemen is onze missie en zit verankerd in de kern van onze organisatie. Deze missie is een-op-een verbonden aan ESG. Het is inspirerend dat wij meer positieve impact kunnen maken door te groeien. Dat is voor een staalbedrijf, om een voorbeeld te noemen, wel anders.'

'Ik wil onze klanten helpen in hun klimaatstrategie. En omdat wij alle ESG-diensten in huis hebben, kunnen we bedrijven ook helpen bij de brede duurzame transitie die nu zo urgent is. Het is een cliché, maar de

---

wereld verandert ongelooflijk snel. Bedrijfsvoering wordt continu beïnvloed door wetgeving als de **CSRD**, oorlog op het Europese vasteland of fysieke klimaatrisico's. Dit betekent dat we altijd oog moeten hebben voor kostenefficiëntie, flexibiliteit, innovatie én technologie. Daar ligt onze rol, daar ligt onze taak.'





# Internationaal reizen

## Hoe verduurzaming van het zakelijk vliegverkeer een vlucht neemt

Een baan als consultant bij een groot accountantskantoor zoals PwC Nederland is best begeerlijk. Het niveau is hoog, het werk uitdagend en je hebt internationale klanten en collega's. Je ziet nog eens wat van de wereld. Reizen is aantrekkelijk, maar ook zeer milieubelastend. Hoe werkt PwC Nederland aan het terugdringen van haar CO<sub>2</sub>-uitstoot veroorzaakt door zakelijk vliegen? Van de ene maatregel komt de andere.

### November 2017: We liggen achter op koers

De Net Zero adviesgroep van PwC Nederland uit haar zorgen over het zakelijk vliegen. Het vliegen veroorzaakt op dat moment 31% van de totale CO<sub>2</sub>-uitstoot van PwC in Nederland. Waar op andere impactgebieden al een reductie te zien is, neemt de uitstoot door vliegen toe. PwC Nederland compenseert haar CO<sub>2</sub>-uitstoot wel al met CO<sub>2</sub>-certificaten, alleen dat telt niet mee in de reductiedoelstellingen. Tijd voor aanvullende maatregelen dus.

### Februari 2018: Een gebalanceerd pakket aan maatregelen

Het team Corporate Sustainability besluit data over het zakelijk vliegen op te vragen en gaat in gesprek met het netwerk van PwC Nederland, zoals de Coalitie Anders Reizen, MVO Nederland, PwC Global. Ook wordt in sessies aan young professionals van PwC Nederland gevraagd wat zij belangrijk vinden op het gebied van duurzaam vliegen. Zo ontstaat een lijst van 17 maatregelen. Die maatregelen worden getoetst op kosten en opbrengsten, emissiereductie en intern draagvlak. Daaruit wordt een uitgebalanceerde set aan maatregelen samengesteld. Sommige maatregelen zijn duurder dan andere, de ene maatregel kan rekenen op meer draagvlak dan de andere, maar de complete set klopt. Een aantal maatregelen worden direct ingevoerd. De belangrijkste hiervan:

- **Directe vluchten in plaats van vluchten met tussenlandingen**  
Het opstijgen en landen van een vliegtuig zorgt voor een groot aandeel van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de vlucht.
- **Naar Frankfurt en Parijs met de trein**  
In plaats van met het vliegtuig, inclusief alle tussengelegen stations.
- **Businessclass vluchten overdag van minder dan 8 uur wordt economy class**  
De uitstoot van businessclass reizen is ongeveer drie maal groter dan die van reizen

met economy class. Dit komt doordat meer ruimte wordt ingenomen in het vliegtuig, en dus het kerosinegebruik met minder passagiers gedeeld moet worden.

- **Online vergaderen**

Om online vergaderen te stimuleren, verbetert PwC Nederland de vergaderruimtes en komt de virtuele vergadering standaard in de agenda.

### Juni 2018: Elektrisch vliegtuig gedoneerd

Naast compenseren en reduceren komt er een derde pijler bij: innoveren. Om in 2030 Net Zero te kunnen zijn, zijn meer duurzame alternatieven nodig. Om innovatie en verduurzaming te bespoedigen, doneert PwC Nederland een elektrisch vliegtuig aan het Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum. Dit wordt gebruikt voor verder onderzoek naar de toekomst van elektrisch vliegen.

### Juli 2018: Start Platform Duurzaam Vliegen

PwC Nederland ondersteunt de opstart van het Platform Duurzaam Vliegen door een bedrag en een laadinfrastructuur op een viertal vliegvelden beschikbaar te stellen. Het platform richt zich op het verduurzamen van met name de kleinere luchtvaart, waar veel kennis en ervaring voor elektrisch vliegen moet worden opgedaan.

### Juli 2018: PwC Nederland wordt voorzitter van werkgroep Anders Vliegen in Coalitie Anders Reizen

De activiteiten van PwC Nederland op het gebied van duurzamer vliegen blijven niet onopgemerkt. Steeds vaker verschijnen er berichten over het vliegbeleid van PwC Nederland in de media. Dat wordt alleen nog maar meer wanneer wordt aangesloten bij de Coalitie Anders Reizen. PwC Nederland wordt voorzitter van de werkgroep Anders Vliegen. In de Coalitie Anders Reizen werken grote Nederlandse werkgevers samen aan de verduurzaming van hun zakelijke mobiliteit.

### September 2018: PwC Nederland aan de Klimaattafel

Voor het Nederlandse Klimaatakkoord overleggen organisaties aan verschillende klimaattafels over de invulling van het nieuwe akkoord. PwC Nederland neemt deel aan de klimaattafel voor de luchtvaart. PwC Nederland vertegenwoordigt hierin de klantzijde. Daarnaast nemen KLM, Schiphol, TUI en TU Delft deel aan deze tafel.

### Juni 2019: Deal met SkyNRG voor afname biokerosine

PwC Nederland sluit een overeenkomst met SkyNRG en garandeert een afname van

biokerosine voor een periode van vijf jaar. PwC Nederland maakt het hiermee mede mogelijk voor SkyNRG om in Nederland een fabriek voor deze brandstof te bouwen. Biokerosine (een vorm van Sustainable Aviation Fuels, SAF) stoot in potentie 85% minder CO<sub>2</sub> uit dan fossiele kerosine. Het

werkelijke milieueffect is lager, zo'n 45%. Dit komt doordat PwC Nederland ook over niet-CO<sub>2</sub> gerelateerde milieueffecten rapporteert. Als eerste grote organisatie zet PwC Nederland deze stap. Dit is het begin van een lange samenwerking met SkyNRG.

**Charlotte Hardenbol van SkyNRG over de samenwerking met PwC sinds 2019:**

## **“PwC Nederland heeft de intrinsieke drive om zakelijk vliegen duurzamer te maken”**

In 2018, op de jaarlijkse vergadering van de WBCSD in Montreux spraken Charlotte Hardenbol van SkyNRG en Wineke Ploos van Amstel - Haagsma (Chief Sustainability Officer van PwC Nederland) elkaar voor het eerst over duurzame kerosine. En eigenlijk pas écht, in de bar, na afloop van de vergadering, met een biertje in de hand. Dit gezamenlijke biertje vormde de kickstart voor duurzaam zakelijk vliegen voor PwC. En meer.



Charlotte Hardenbol is hoofd Sales & Marketing van SkyNRG. Samen met haar team bedenkt ze programma's om bedrijven te helpen bij het opschalen van reizen met duurzame kerosine, zoals biokerosine. Zo ook het programma Board Now waarover zij in Montreux vertelde. Het principe: met een afnamegarantie door bedrijven kan SkyNRG een fabriek bouwen die duurzame kerosine produceert: Sustainable Aviation Fuel (SAF). Dat is vliegtuigbrandstof gemaakt van biologisch materiaal. Vliegen met duurzame kerosine zorgt voor minstens 75% minder CO<sub>2</sub>-uitstoot dan vliegen met fossiele kerosine.

### **Signaal om door te gaan**

Dat PwC Nederland meteen enthousiast raakte over het programma van SkyNRG vond Hardenbol geweldig: “Voor ons was het een bevestiging dat het programma aansluit op wat bedrijven willen. En PwC is een dienstverlener die veel vliegt, dus samen kunnen we impact maken. PwC Nederland handelde gedurfd. Dat was voor ons een mooi signaal om door te gaan.”

### **Contract voor afnamegarantie was zo getekend**

Binnen een jaar was het contract getekend: PwC Nederland zegde toe een bepaald volume SAF af te nemen tegen een vaste prijs. En dat voor vijf jaar. PwC Nederland schroefde haar reductiedoel door de afname van SAF ieder jaar een beetje op, tot 50% in vijfde contractjaar. Mede door het commitment van PwC Nederland is inmiddels aan de voorbereidingen van de bouw van de fabriek begonnen. De fabriek gaat 100.000 ton duurzame kerosine per jaar produceren. Dat is in totaal 280.000 ton CO<sub>2</sub>-reductie per jaar. KLM zorgt voor de grootste afname. “Naast PwC Nederland zijn er inmiddels elf andere partners in het programma Board Now. PwC Nederland was het eerste schaap over de dam!”

### **Clean Skies for Tomorrow**

In samenwerking met SkyNRG doet PwC Nederland meer om zakelijk vliegen duurzamer te maken. In 2019 startte het programma Clean Skies for Tomorrow vanuit het World Economic Forum. Eén van de vijf werkstromen in dat programma gaat over hoe bedrijven kunnen rapporteren over vliegen op duurzame kerosine. Met haar accounting expertise leidt PwC Nederland deze werkgroep. “Samen werken we aan het ontwikkelen van een rapportagestandaard”, vertelt Hardenbol. “Daarin gaat het erom welke CO<sub>2</sub>-reductie bedrijven kunnen opnemen in het jaarverslag als ze vliegen met duurzame kerosine. Het is echt een ingewikkelde rekensom, maar wel een die nodig is om bedrijven te stimuleren te investeren in duurzame kerosine.”

### **Markt voor duurzame kerosine groeit**

Charlotte Hardenbol merkt dat de aandacht voor duurzaam vliegen enorm is gestegen. “Sinds het afgelopen jaar komt er zo veel vraag uit de markt, we worden haast overvraagd.” Twee belangrijke ontwikkelingen hebben hieraan bijgedragen. Ten eerste: er is wetgeving die het gebruik van duurzame kerosine in de luchtvaartsector verplicht. En ten tweede: vliegen ligt onder een vergrootglas en er is een manier om erover te rapporteren. “Toen er nog geen rapportagestandaard was, hield dat bedrijven tegen om grootschalig duurzame kerosine in te kopen. Simpelweg omdat bedrijven de CO<sub>2</sub>-reductie ervan niet konden aantonen. Nu kan dat wel.”

---

## Bio en synthetisch

In steeds meer landen is SkyNRG bezig met de voorbereidingen voor nieuwe biobrandstoffabrieken en fabrieken die synthetische kerosine gaat produceren. Synthetische kerosine wordt gemaakt door CO<sub>2</sub> te laten reageren met waterstof. Deze ontwikkeling staat nu nog in de kinderschoenen, maar vormt voor een groot deel de toekomst van vliegen. Een fabriek voor synthetische kerosine komt mogelijk in Amsterdam. Ook daar is PwC Nederland bij betrokken, en helpt bij het onderzoek naar subsidiemogelijkheden.

---

## Een goede match

Sinds dat eerste biertje in Montreux heeft Charlotte Hardenbol PwC Nederland steeds beter leren kennen. “PwC Nederland stapt in op alles wat nieuw is, en te spannend voor andere bedrijven. Ze doen ‘on the edge’ projecten. En ze helpen met hun eigen expertise mee om projecten verder te brengen. Dat doen maar weinig andere corporates.” Daarom zijn PwC Nederland en SkyNRG een goede match, vindt Hardenbol. “Wij passen goed bij die vernieuwing. We zijn relatief klein, agile, innovatief en durven in te zetten op projecten die nieuw zijn. Gewoon gaan, die mentaliteit.”

---

## De intrinsieke drive om vliegen duurzamer te maken

In 2022 heeft PwC Nederland haar afspraak met SkyNRG ambitieuzer gemaakt. Vanaf dat jaar gaat PwC Nederland 100% SAF afnemen. Charlotte Hardenbol: “Dat is echt een flinke stap voorwaarts, meer dan de helft ambitieuzer. Daar zijn we natuurlijk superpositief over. Het vraagt om persoonlijk leiderschap, iemand met lef én steun van de board. PwC Nederland heeft echt de intrinsieke drive om zakelijk vliegen duurzamer te maken.”

### November 2019: 24 CEO's ondertekenen commitment om uitstoot door vliegen in 2030 te halveren

Met de ervaring uit 2018 voor een gebalanceerde set aan maatregelen en als voorzitter van de werkgroep Anders Vliegen initieert PwC Nederland een commitment om minimaal zeven maatregelen voor 2022 te nemen om duurzaam zakelijk vliegen te bevorderen. In totaal 31 organisaties tekenen dit commitment. Zo draagt PwC Nederland ook breder bij aan de energietransitie in de luchtvaart. Met de werkgroep is ook de [Vliegwijzer](#) ontwikkeld, een publicatie met de maatregelen en andere best-practices voor een duurzaam vliegbeleid.

### 2021: Ontwikkelen van een rapportagestandaard voor vliegen op biokerosine

Hoe neem je de CO<sub>2</sub>-reductie mee in het jaarverslag wanneer een organisatie kiest om te vliegen op biokerosine? Onder de vlag van het World Economic Forum werkt PwC Nederland in het programma Clean Skies for Tomorrow aan een rapportagestandaard voor deze reductie door duurzamer vliegen.

### Februari 2022: PwC Nederland verhoogt reductiedoel voor vliegen: 100% afname van SAF

PwC Nederland besluit om voor 100% over te stappen op Sustainable Aviation Fuel (SAF). Voor alle zakelijke kilometers neemt PwC Nederland bij partner SkyNRG duurzame vliegtuigbrandstof af. Dit is een verdubbeling van de eerdere afspraken met SkyNRG, toen 50% afname is afgesproken.

### April 2022: Anders Vliegen statement 2022-2025

PwC Nederland formuleert gezamenlijk met de Anders Vliegen Werkgroep een nieuw statement om de milieu-impact door zakelijk vliegverkeer te verminderen. Concreet houdt dit in dat PwC Nederland in 2025 25% CO<sub>2</sub>-reductie realiseert op het zakelijk vliegverkeer ten opzichte van 2019. Ook voert PwC Nederland voor 2025 minimaal 12 best practices door en deelt actief haar bevindingen.

## Schoner vliegen, hoe doe je dat?

Hieronder de 22 maatregelen vanuit het Anders Vliegen statement om meteen in te voeren. Hebben we deze zelf al alle 22 doorgevoerd? Nee, maar is wel een focus voor de komende jaren.

1. Stel een internationaal reisbeleid op met prikkels voor bewuste mobiliteitskeuzes  
Bijvoorbeeld: spreek standaard online af en voor één op één afspraken wordt niet gevlogen
2. Stel standaard de optie in van een virtual meeting room/conference call bij het plannen van een afspraak
3. Stuur op (deels) thuiswerken van personeel
4. Vlieg alleen bij afstanden verder dan 700 km
5. Vlieg alleen voor meetings die langer duren dan 3 uur
6. Sta business- en first class vluchten enkel toe voor vluchten langer dan 8 uur
7. Maak duurzame alternatieven zichtbaar in boekingsproces
8. Stimuleer gewenst gedrag met beloningen, bijvoorbeeld met een gratis eersteklas treinticket
9. Neem maatschappelijke kosten van minimaal €100/tCO<sub>2</sub> mee in interne ticketprijs van vliegen en verreken dit op afdelingsniveau
10. Voer actief beleid om incentives uit het systeem te halen die leiden tot niet duurzaam gedrag
11. Schaf 'creative ticketing' af
12. Boek directe vluchten waar directe verbindingen mogelijk zijn
13. Leg doelstellingen vast op CO<sub>2</sub>-reductie van zakelijk vliegen: zowel op de korte als op lange termijn en rapporteer over de resultaten
14. Leg doelstellingen vast op kilometerreductie van zakelijk vliegen
15. Rapporteer over de CO<sub>2</sub>-uitstoot op vloot- en vluchtniveau
16. Neem ook de milieueffecten van niet-CO<sub>2</sub>-effecten van vliegverkeer mee in de rapportage, zoals radiative forcing
17. Zorg dat minimaal 10% van de kerosine voor het zakelijk vliegverkeer bestaat uit Sustainable Aviation Fuels (SAF)
18. Compenseer CO<sub>2</sub>-uitstoot van zakelijk vliegverkeer volledig middels geaccrediteerde CO<sub>2</sub>-removal certificaten
19. Compenseer CO<sub>2</sub>-uitstoot van zakelijk vliegverkeer middels offsets
20. Investeer geld en uren in in CO<sub>2</sub>-reducerende technologieën voor het vliegverkeer, bijvoorbeeld elektrisch vliegen of vliegen op waterstof
21. Creëer bewustzijn bij medewerkers en afdelingen over impact van zakelijk vliegverkeer, bijvoorbeeld met workshops of interne campagnes
22. Geef de directie periodiek inzicht in het reisgedrag van de organisatie en communiceer over de impact van zakelijk vliegen

### Maatregelen die zijn doorgevoerd binnen PwC

1-2-3-11-12-13-14-16-17-19-20-21-22

### Maatregelen die op de planning staan binnen PwC

5-7-9-15-18





# Op de weg in Nederland

**PwC Nederland maakt steeds schonere én minder kilometers**

## Hoe het wagenpark steeds groener wordt

In 2004 rijden de medewerkers van PwC Nederland jaarlijks samen zo'n 100 miljoen kilometers bij elkaar. PwC Nederland heeft met 3.000 tot 4.000 auto's een van de grotere leasewagenparken van Nederland. Vanaf dat moment begint de reis naar schonere, en later ook naar minder kilometers. Wat zijn de mijlpalen, de succesfactoren en de leermomenten?

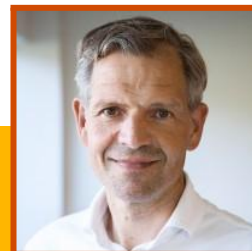
wordt de Green Car Policy bedacht. Het principe is eenvoudig. Medewerkers ontvangen een bonus als ze een leaseauto met een lage CO<sub>2</sub>-uitstoot kiezen uit de leasecatalogus. Ze kunnen nog eens een extra bonus ontvangen als ze zuiniger rijden dan de specificaties in de catalogus. Andersom geldt hetzelfde: de malus. Medewerkers die onzuinig rijden in een onzuinige auto werden beboet. Daarmee worden de bonussen van de schone rijders betaald. De Green Car Policy heeft effect: in de laatste tien jaar is het gemiddelde verbruik met bijna tweederde verminderd.

### 2006: de Green Car Policy

PwC Nederland denkt na over hoe de organisatie haar wagenpark schoner kan maken. Zodoende

## De ontdekking van de Green Car Policy én de dieselgate

Hoe Jacques de Swart, partner bij PwC Nederland en mede-ontwikkelaar van de Green Car Policy terugkijkt op de vergroening van het wagenpark van PwC? Met een bitterzoet gevoel, geeft hij toe. Zoet, omdat de regeling echt een positief effect heeft gehad. En bitter, dat vertelt hij later.



De Swart weet nog: rond 2005 was iedereen autogek. Men vond: als je in het bedrijfsleven werkt, en je wilt ertoe doen, dan heb je een mooie auto. Medewerkers zochten dat ook tot op de bodem uit, hele spreadsheets werden gemaakt voor een onderbouwde keuze voor een geschikte bolide. "Dus als je mensen in beweging wilde krijgen, dan kon dat het best via hun leasewagens", concludeert De Swart.

### De geboorte van de Green Car Policy

Jacques de Swart en een aantal collega's bedachten een regeling om het bestelgedrag en het rijgedrag van medewerkers te beïnvloeden. Het bestelgedrag beïnvloeden gebeurde als volgt: als een medewerker een nieuw leasecontract aanging en een auto met een lage uitstoot uitzocht, ontving die medewerker een voordeel in de vorm van een bonus in euro's. Medewerkers met snelle en onzuinige wagens betaalden die bonus met een boete. Een bonus/malus regeling.

### Schoner bestellen, zuiniger rijden

Maar dan, zegt Jacques de Swart: "Dan zit je eenmaal in die zuinige wagen. Dan kun je alsnog de stenen uit de straat rijden. Maar je kunt ook rustig optrekken, en je auto langzaam laten uitrollen voor het stoplicht, kortom zuinig rijden. Wij stimuleerden medewerkers het normverbruik uit de specificaties in de brochure te verslaan." Als ze zuiniger reden dan de indicatie in de brochure, ontvingen ze nog eens een extra bonus. Dit stuk van de regeling zorgde voor 7,5% minder brandstofverbruik.

### Maar dan de praktijk...

"Elegant idee, vonden we. Niemand deed dit nog, we waren de eerste", vertelt De Swart. Maar dan de praktijk... "Die normverbruiken uit de catalogus bleken niet te halen. Door niemand. En we hadden met 4.000 auto's toch best een groot wagenpark." De Swart en zijn collega's besloten die structurele onderschatting van de normverbruiken in de catalogi per brandstofsoort en leasecategorie zelf te berekenen. Dat deden ze door het werkelijk verbruik te vergelijken met het in de catalogus gecommuniceerde normverbruik.

---

## De bestelbonus en de boete

“Zat het in de catalogus vermelde normverbruik van je leaseauto onder het gemiddelde normverbruik in jouw brandstofsoort en leasecategorie plus die structurele onderschatting, dan kreeg je de bestelbonus. Zat vervolgens jouw werkelijk verbruik onder het gecorrigeerde normverbruik, dan kreeg je bonus voor zuinig rijden. Zat je erboven, dan betaalde je een boete.” Dat deed De Swart ieder jaar opnieuw: “Ik ben een wiskundige, dus dat vond ik erg leuk om te doen, die sommetjes.”

---

## Het bittere gevoel uitgelegd

Dan komt het bittere gevoel dat De Swart heeft overgehouden aan de Green Car Policy. Jaar in jaar uit bleek de afwijking tussen zijn berekende gemiddelde dieselverbruik en het normverbruik in de folders, met name voor diesel flink groot te zijn. “We hadden jarenlang spectaculaire resultaten, voor een heel groot wagenpark. We konden dus voldoende onderbouwd aantonen dat de door fabrikanten overlegde normverbruiken voor dieselauto’s niet klopten.” PwC Nederland is er niet mee ‘naar buiten’ gegaan, vanwege een publicitair risico, namelijk: mooi dat PwC Nederland zo’n grote afwijking heeft ontdekt, maar waarom rijden jullie medewerkers eigenlijk zo veel kilometers? Zonde, vindt De Swart. Twee jaar later, in 2015, kwam de welbekende dieselgate aan het licht, die aantoonde wat Jacques de Swart en zijn collega’s al eerder zagen. Het veranderde de auto-industrie.

---

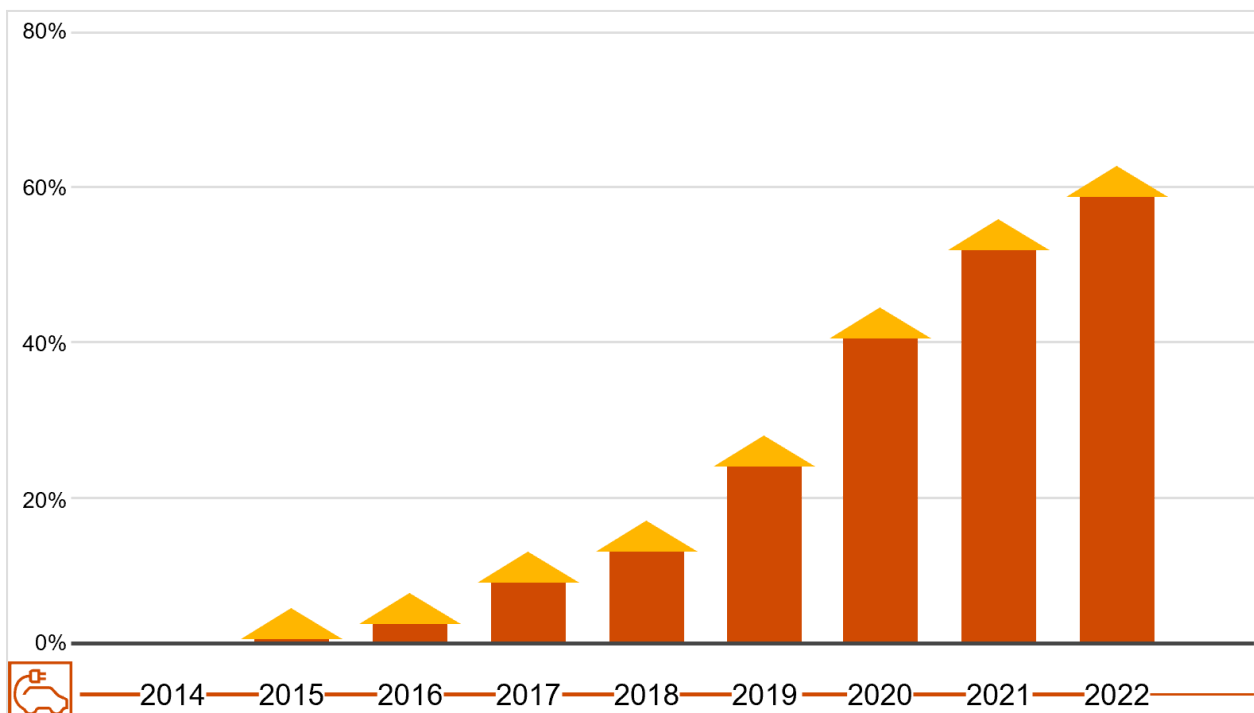
## De spurt voor de transitie

Jacques de Swart laat het zoet overheersen. De Green Car Policy heeft voor de eerste spurt van het vergroenen van het wagenpark gezorgd. De regeling leidde de transitie naar elektrisch vervoer in. En momenteel voltrekt de transitie naar de nog schonere fietskilometer, de treinkilometer en de transitie naar minder kilometers. Om uiteindelijk in 2025 het doel van een fossielvrij wagenpark en in 2030 Net Zero te bereiken.

## 2014: de keuze voor elektrisch

Ook al is het aanbod aan elektrische auto’s nog beperkt, PwC Nederland maakt de keuze om medewerkers richting deze schoonste vervoersvorm te stimuleren. Medewerkers die kiezen voor elektrische leaseauto krijgen een hoger leasebudget, omdat een elektrische auto geen CO<sub>2</sub>-uitstoot. Bovendien profiteren ze van een lage bijtelling en geen motorrijtuigenbelasting. De keuze om het wagenpark te elektrificeren, is nog steeds gebaseerd op kostenneutraliteit: medewerkers die een auto leasen met een hoge uitstoot en onzuinig rijden, krijgen een lager leasebudget en betalen een boete.

### Percentage volledig elektrische auto’s in het PwC wagenpark



## 2018, 2019 en 2020: kosteloos omruilen van fossiele auto's

Omdat PwC Nederland extra wil stimuleren om medewerkers voor een elektrische auto te laten kiezen maakt PwC Nederland het voor 100 medewerkers per jaar mogelijk om hun fossiele leasewagen kosteloos om te ruilen voor een volledig elektrische. PwC Nederland betaalt de leasemaatschappijen de boete die hoort bij het afkopen van de leasecontracten. De regeling is populair en wordt ieder jaar overtekend, een jaar later is de regeling verruimd naar 200 auto's.

"Het is lastig het succes van maatregelen exact te alloceren. Het is de combinatie van maatregelen van PwC, fiscale regels, nieuwe wet- en regelgeving en maatschappelijke context.

Maar er komt een moment en wanneer dat kantelpunt is, weet je nooit precies, dat medewerkers tegen hun collega's vertellen: zo'n elektrische wagen rijdt echt heel goed. Dan ontstaat het goede verhaal binnen je organisatie en krijg je een vliegwieleffect."

**Erik Vis, Corporate Manager Human Capital PwC NL**



## 2021 en verder: de laatste fossiele brandstof rijders overstag

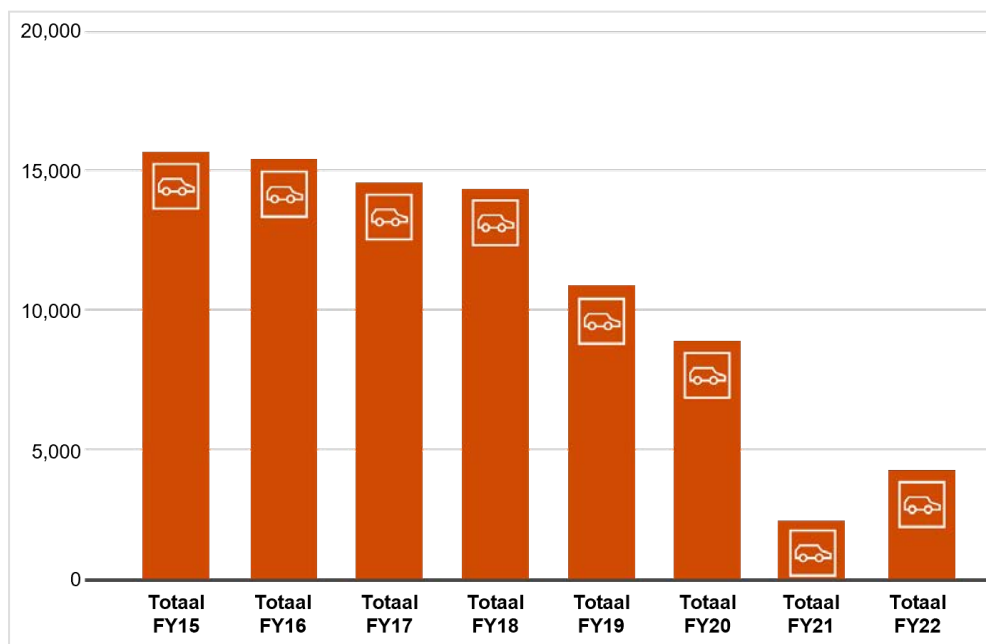
Tot dan toe heeft PwC Nederland louter stimulerende maatregelen doorgevoerd. Dat heeft succes, maar de laatste medewerkers die nog benzine of diesel rijden, moeten ook overstag. Met

onbewuste en andersoortige prikkels wordt deze groep overgehaald. Zo is het in 2022 nog maar mogelijk een driejarig leasecontract af te sluiten voor een fossiele auto, en in 2023 nog maar twee. Deze korte leasecontracten zijn verhoudingsgewijs veel duurder dan de langjarige contracten voor elektrische auto's. Ook dit verbod op langjarige contracten zorgt voor een toename in het aandeel elektrische auto's. In 2025 moeten de laatste fossiele brandstofauto's zijn uitgefaseerd.

## Op naar minder kilometers

PwC Nederland wil naast schonere kilometers ook minder kilometers. Sommige medewerkers willen helemaal geen leaseauto, maar een fiets, of een abonnement op het openbaar vervoer. Of ze willen meer thuis werken doordat zij hier prettige ervaringen mee hebben opgedaan tijdens de coronapandemie. Voor deze medewerkers is het dan aantrekkelijk te kiezen voor een mobiliteitsbudget. Wel is dan een systeem vereist dat controleert hoe dit budget wordt besteed en of er daadwerkelijk minder en schonere kilometers worden gemaakt. Er is een duidelijke neerwaartse trend te vormen van zakelijke kilometers. Dit wordt voor een groot deel ook veroorzaakt door het hybride werken, zowel op kantoor als bij klanten. PwC Nederland wil meer en zal dan nog breder gaan inzetten om alternatieven te stimuleren, naast de huidige arbeidsvoorwaardelijke mogelijkheden, zoals de leasefiets, openbaarvervoeropties, fietsenplan en het mobiliteitsbudget. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld deelscooters en deelauto's. Op deze manier moet het totale aantal zakelijke kilometers in 2030 met 30% verminderd zijn, en in 2050 met 50%, vergeleken met 2019.

## Gereden zakelijke kilometers per FTE per jaar.



## Succesfactoren voor schoner vervoer

- **Werken met stimuli**, in plaats van met verboden. Dat is een positieve manier om medewerkers te helpen de stap te zetten naar schonere mobiliteit.
- De **bereidheid om te investeren** in schoner vervoer. Financiële voordelen werken voor medewerkers het meest effectief en kunnen voor de werkgever bovendien budgetneutraal.
- Een **ambitieuze doelstelling** voor duurzame mobiliteit, bijvoorbeeld een fossielvrij wagenpark in 2025. Zo'n doelstelling helpt de juiste maatregelen te nemen.
- Met **verboden** kan ook de laatste 20% over naar duurzaam vervoer



“Wij zijn een jonge organisatie, de gemiddelde leeftijd is 32. Die zitten in het spitsuur van hun leven. Ze willen wel, maar zijn druk en hebben genoeg aan hun hoofd. Daarom moet je ze eenvoudige maatregelen aanreiken met een duidelijke financieel voordeel, want dat werkt in eerste instantie het meest effectief.”

**Erik Vis, Corporate Manager Human Capital**

## Wat niet werkte...

- **Elektrische scooters: die sloegen niet aan**  
PwC Nederland had het idee een aantal jaar geleden om scooters aan te bieden. Maar er waren voor heel PwC Nederland maar 5 deelnemers die gebruik maakten van deze scooter-regeling. Die is dus weer afgeschaft. Dit werd mede veroorzaakt door de fiscale consequenties. Daarnaast bleek dat er op dat moment ook gewoon onvoldoende vraag was naar dit soort oplossingen. Hier kijkt PwC Nederland opnieuw naar, aangezien een kilometer met een elektrische scooter aanzienlijk schoner is dan die van een elektrische auto. Het is een voorwaarde dat ze eenvoudig in het gebruik zijn, voor de medewerker en voor de administratieve afhandeling voor het bedrijf.
- **Deel e-bikes wordt niet gebruikt, lease e-bikes vinden medewerkers wél aantrekkelijk**  
Het concept ‘delen’ is nog relatief onbekend bij medewerkers van PwC, het concept ‘leasen’ is al wel alom geaccepteerd. Dat doen PwC-medewerkers al jaren; met hun auto. Daarom kiezen veel PwC'ers voor een leasefiets, en vinden de deelfietsen bij het kantoor in Amsterdam minder gretig aftrek.
- **De app die carpoolen zou moeten stimuleren**  
PwC Nederland ontwikkelde een app om carpoolen onder collega's te stimuleren. Gaat een medewerker van Amsterdam naar kantoor in Rotterdam? Met de app kan de medewerker zien of er een collega ook die kant op moet. Helaas werd deze maar heel beperkt gebruikt.

“Verduurzaming groeit organisch, sommige maatregelen slaan aan, van sommige moet je weer afstappen, omdat je er anders te veel geld in stopt. Dat hoort erbij.”

**Erik Vis, Corporate Manager Human Capital PwC NL**



# Duurzaam inkopen

De tijd dat de inkoopcriteria prijs en kwaliteit met afstand de belangrijkste parameters waren voor de afdeling Procurement van PwC Nederland is lang en breed voorbij. Steeds overheersender wordt duurzaamheid opgenomen als inkoopcriterium. Door duurzaam in te kopen, komt PwC Nederland dichterbij haar commitment om Net Zero en circulair te opereren in 2030.

## De inkoopcriteria

Ieder product en elke dienst vraagt om zijn eigen inkoopproces. Ook de inkoopcriteria verschillen. Wel hanteert PwC Nederland zes vaste elementen in al haar inkoopprocedures. Sinds 2016 krijgt het laatste onderwerp een steeds zwaardere weging.

### **Kwaliteit:**

PwC Nederland let op de kwaliteit van een product of dienst. Voldoet het aan de juiste technische specificaties en kwaliteitseisen?

### **Total Cost of Ownership:**

Hoe is de prijsstelling, berekend over de gehele levensduur van een product of dienst?

### **Plan van aanpak:**

Hoe gaat de leverancier het product of de dienst implementeren?

### **Kenmerken aanbieder:**

Hoe staat de leverancier er financieel voor? Accepteert de aanbieder de voorwaarden van PwC?

### **IT Security:**

Voldoet de leverancier aan de IT Security vereisten die PwC Nederland stelt?

### **ESG (environmental, social en governance):**

Hoe is de duurzaamheidsvisie en het beleid van de organisatie en hoe duurzaam is het product of de dienst?

In december 2017 begon PwC Nederland met maatschappelijk verantwoord inkopen. Dat had echter nog geen prominente plek in de set aan inkoopcriteria. Dit verschoof echter rap met de komst van de eigen duurzaamheidsdoelstelling van het bedrijf. De afdeling Procurement verstevigde en verbreedde de nadruk op duurzaam inkopen. Bij iedere inkoopprocedure worden vaste duurzaamheidscriteria in overweging genomen, en voor minimaal 15% meegewogen in de besluitvorming. Daarnaast moeten leveranciers gegevens verstrekken om te kijken of deze overeenkomen met de Global Code of Conduct. Huidige leveranciers met langetermijncontracten worden beoordeeld op basis van de duurzaamheidscriteria van PwC Nederland.



“Door duurzame en circulaire inkoopcriteria te stellen, challenge je de markt. Een voorbeeld is de inkoop van de circulaire verlichting in onze parkeergarages en kantoren. Daar hoort ook het onderhoud bij. Dat betekent dat een leverancier heel anders moet gaan nadenken over zijn aanbod. Hij levert niet alleen een set led-lampen. Hij moet zich ook afvragen, kan ik dat onderhoud doen, hoe neem ik kapotte componenten weer in, hoe laat ik die repareren? Dit alles komt de service, de duurzaamheid en het product alleen maar ten goede.”

**Timo Verwoerd, Senior Category manager Procurement PwC NL**



## De juiste afdelingen betrokken, en altijd Corporate Sustainability

PwC Nederland betreft verschillende afdelingen bij de inkoop van haar producten en diensten. Welke afdeling hangt af van wat voor soort product of dienst er wordt ingekocht. De inkoopafdeling zorgt dat de juiste schakels aangehaakt zijn. In de laatste jaren is de afdeling Corporate Sustainability altijd betrokken bij ieder inkooptraject van PwC Nederland vanaf 25.000 euro. Dat begint al bij het opstellen van de Request for Proposal, tot aan het beoordelen van de voorstellen en contracten. Het gaat om uiteenlopende producten en diensten, van laptops, telefoons, tapijttegels en zonnepanelen tot aan recruitmentbureaus en it-diensten.

### Laptops zonder verpakking

PwC Nederland koopt op Europese schaal haar laptops in. Dat zijn Lenovo laptops. Voor Nederland zijn dat een goede 6.000 laptops. Het doel is om de laptops duurzaam in te kopen. Dat betekent een aantal dingen. Ten eerste moet de kwaliteit goed zijn, zodat de laptop lang meegaat. Dat is ook duurzaamheid. Ten tweede is gelet op de energieprestaties van de laptop. Met software-instellingen kunnen de laptops op de juiste bespaarstand worden gezet. Ten derde wil PwC Nederland geen verpakkingsmateriaal. Dus geen doos, geen plastic en geen overbodige boekjes met handleidingen. De laptops zonder doos worden in speciale kratten geleverd. Die kratten zijn zo gemaakt dat de laptops elkaar niet raken, zodat ze zonder schade vervoerd kunnen worden. Ten vierde let PwC Nederland op de manier waarop ze vervoerd worden; met de minste CO<sub>2</sub>-impact. Dat betekent dat de laptops per schip in plaats van per vliegtuig vervoerd worden. Tot slot is gelet op de recyclebaarheid. Gecertificeerde bedrijven zorgen voor nieuwe gebruikers of demonteren de laptops na het einde van de levensduur. Alles wat gerecycled kan worden, wordt gerecycled. Alles wat kan worden hergebruikt, wordt hergebruikt.

### Verschillende manieren van inkopen

Er wordt op veel verschillende manieren ingekocht. Soms gebeurt dit met een budgetplafond (maximale kwaliteit voor het beschikbare budget), maar veel vaker met een volledig duurzame uitvraag waarbij duurzaamheid de beslissingsfactor is en niet het budget. Door af te stappen van de traditionele manier van inkopen, waarbij je alles nieuw koopt is voor PwC Nederland duurzaamheid en circulariteit de meest belangrijke factor. Veelal kost deze duurzame manier van inkopen meer tijd aan de voorkant, maar biedt het meer ruimte voor innovatie en input vanuit de markt. Een voorbeeld daarvan is de thuiswerkplekken die PwC Nederland volledig circulair heeft uitgevraagd wat resulteerde in refurbished materiaal die we afnemen middels een leaseconstructie. Door meer met de leverancier na te denken aan de voorkant van het proces worden er meer duurzame en vernieuwende voorstellen gedaan.

### Zonnepanelen: het goede ook goed inkopen

PwC Nederland heeft zonnepanelen ingekocht voor het opwekken van groene stroom. Dat is alleen maar goed, zou je denken. Want met groene stroom werkt PwC Nederland aan de duurzaamheidsdoelstellingen. Maar het is nog een bijzonder ingewikkelde klus om de juiste zonnepanelen in te kopen. PwC Nederland stond op het punt zo'n 600 zonnepanelen te bestellen voor de groene energievoorziening van het kantoor in Amsterdam. Toen bleek dat de arbeidsomstandigheden waaronder deze zonnepanelen zijn gefabriceerd niet op orde waren. PwC Nederland heeft helder in haar Third Party Code of Conduct staan: **"Third Parties shall not engage in or support human trafficking or modern slavery, including forced, bonded or involuntary labour."** De inkoop werd afgeblazen. Daardoor moest de inkoopprocedure worden aangepast. De afdelingen Facility Management & Procurement bewaken dus dat het goede ook goed wordt ingekocht. Inmiddels worden de goede zonnepanelen, weliswaar met vertraging, op verschillende daken geplaatst.

"Als afdelingen van PwC Nederland producten of diensten willen inkopen, en het is niet sustainable genoeg, dan gaan we het gesprek aan. Onze inkoopafdeling is kritisch. Dit vinden wij nodig om onze duurzame doelstellingen te behalen."

**Danny Zwart, Procurement director PwC Nederland**



## Van duurzaam product naar duurzame leverancier: de introductie van het Science Based Targets initiative

Een verschuiving op het gebied van duurzaam inkopen is dat PwC Nederland naast het sturen op een duurzaam product ook meer stuurt op de duurzaamheid van de leverancier in plaats van de duurzaamheid van een product. Heeft de leverancier ook soortgelijke duurzame ambities? Immers, je kunt wel een duurzaam product inkopen, maar als de producent ervan niet duurzaam is, zorgt dat niet voor een verduurzaming van het totale ecosysteem. Dat gebeurt wel als de leverancier zelf een duurzame koers vaart.

PwC Nederland gebruikt de Science Based Targets om de klimaatambities van de leverancier te beoordelen. Het doel is dat 50% van onze leveranciers (op basis van emissies) zich committeert aan deze wetenschappelijk onderbouwde klimaatdoelstellingen. Samen met de budgethouder zien de afdelingen CS en Procurement hierop toe.

### 1. Meet en rapporteer

Om duidelijk te maken hoe leveranciers presteren, is het belangrijk dat KPI's worden opgesteld die voldoen aan de criteria van SBTi, en dat deze vervolgens gemonitord en gerapporteerd worden. Spend data wordt omgerekend naar emissies. Vervolgens wordt er gekeken hoeveel van die emissies zit bij bedrijven die al wel of juist geen klimaatdoelstellingen hebben.

### 2. Integreer duurzaamheidscriteria in het inkoopproces

Zorg ervoor dat duurzaamheid nooit over het hoofd gezien kan worden in het inkoopproces. Dit doet PwC Nederland door het vastleggen van duurzaamheidscriteria voor leveranciers en deze te koppelen aan een scoringssysteem. Specifiek betekent dit dat je request for proposals, procesbeschrijvingen, beoordelingsmatrixen, contract templates, goedkeurings templates en kwartaalrapportages zal moeten aanpassen.

### 3. Communiceer intern en deel kennis

Het belangrijkste is om mensen intern op te leiden in duurzaamheid, zodat de inkoopafdeling en budget owners zelf de gesprekken kunnen voeren met de leveranciers. Iedereen moet intern begrijpen wat je wil bereiken, hoe ze daaraan bij kunnen dragen en wie waarvoor verantwoordelijk is.

Hoewel PwC Nederland zelf verantwoordelijk is voor de uitvoering van de duurzaamheidsstrategie, kan altijd worden geprofiteerd van samenwerkingen met kantoren in andere landen. Om te voorkomen dat ieder land het wiel opnieuw moet uitvinden, is het belangrijk om kanalen op te zetten voor het uitwisselen van strategieën en informatie.



### 4. Communiceer met leveranciers en ondersteun ze

Ten slotte worden leveranciers benaderd. Om de impact te maximaliseren, is PwC Nederland eerst met de 25 leveranciers met de grootste uitstoot in gesprek gegaan. Voor de overige leveranciers worden online workshops georganiseerd.

### Respecteer de reis van leveranciers, stellig in de ambitie

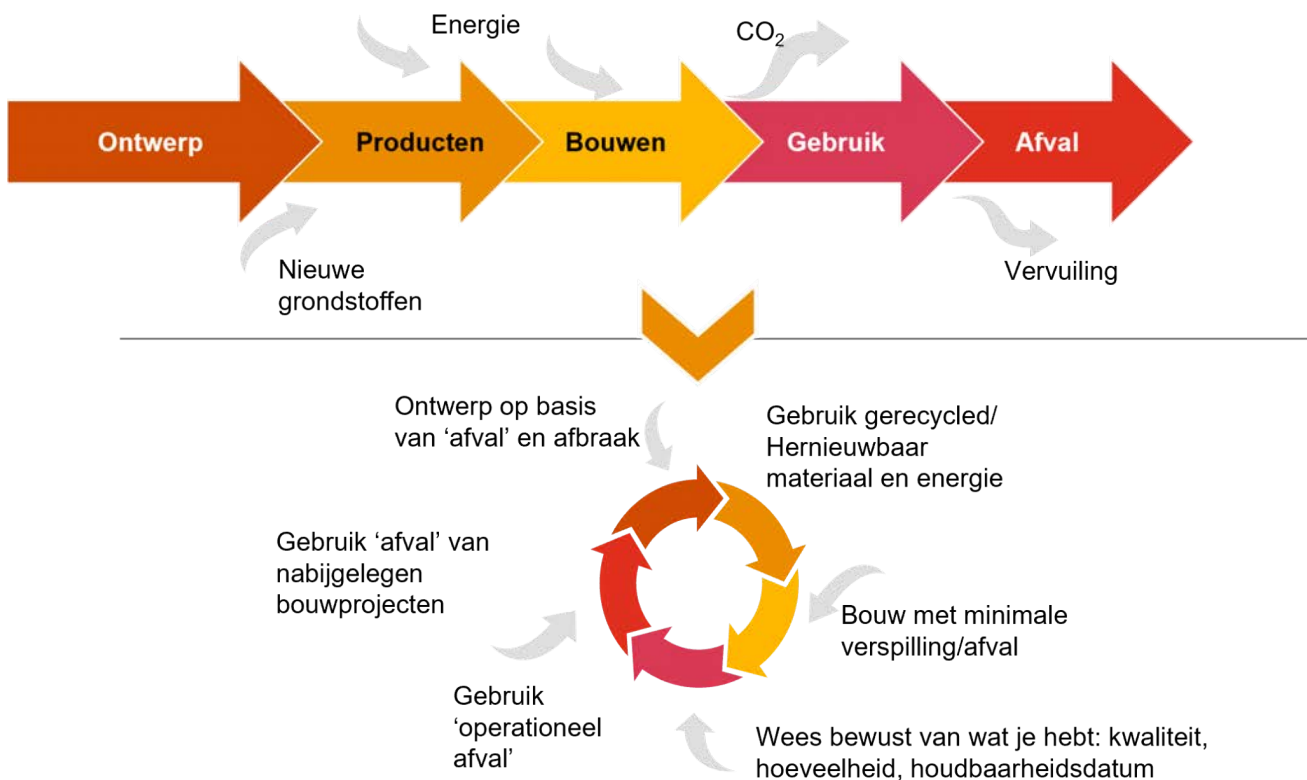
Van de totale CO<sub>2</sub>-uitstoot van de leveranciers is in FY22 16% gecommiteerd aan SBTi. Deze leveranciers hebben een duurzame strategie die in lijn is met de doelstellingen van het klimaatkkoord van Parijs. In de gesprekken met leveranciers die zich nog niet gecommiteerd hebben, houdt PwC Nederland rekening met het feit dat zij niet over één nacht ijs kunnen beslissen over hun commitment. Al deze partijen in de keten hebben ook een eigen duurzame reis, ook bij die bedrijven moeten gesprekken op boardniveau worden gevoerd. Toch is het belangrijk om richting leveranciers helder te zijn over de doelstellingen: we staan voor de Parijse klimaatdoelstellingen en we verwachten dan ook van onze leveranciers dat de klimaatambities worden opgenomen in het contract.



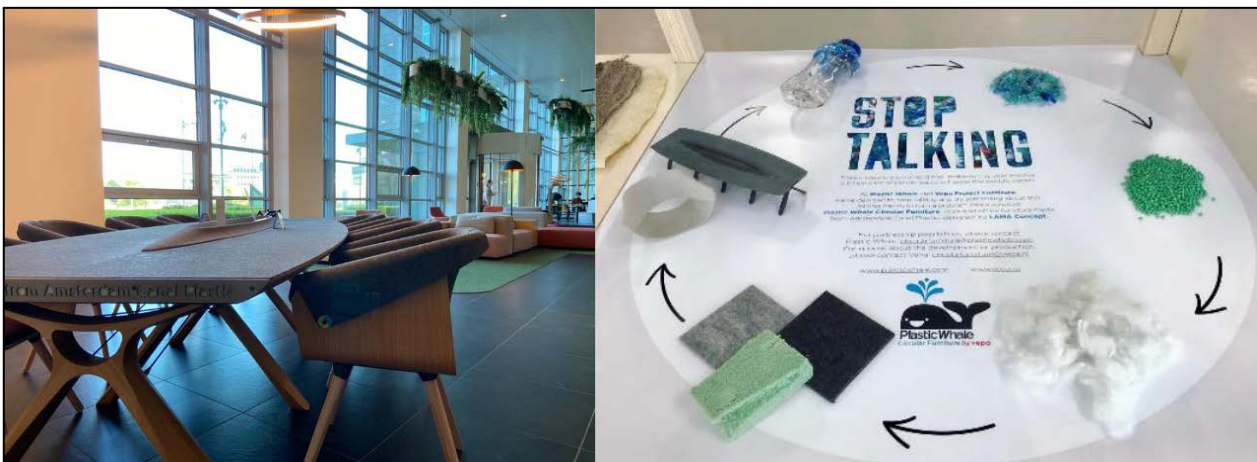
# Duurzame huisvesting

## Van een lineair naar een circulair bouwproces

Een standaard bouwproces volgt een lineair proces, waarbij grondstoffen verwerkt worden tot een product en het na gebruik wordt weggegooid. Bij PwC hebben we voor de renovatie van het Amsterdam kantoor een circulair proces toegepast, hierbij wordt de kringloop van materialen gesloten. We kijken eerst naar welke materialen we hebben in het gebouw of in de omgeving. Zijn er slooprojecten in een straal van 10km? Kunnen we op basis van die materialen of producten het ontwerp maken, in plaats van eerst te ontwerpen en het product erbij zoeken? In het circulaire proces proberen we zo veel mogelijk waarde te behouden, dat vergt een totaal nieuwe aanpak van diverse stakeholders in het proces. In de ontwerpfase kost dit extra tijd, maar je bespaart op de aanschaf van nieuwe producten en levert winst op voor het milieu.



## Een voorbeeld van circulair verbouwen: een tafel van plastic uit de Amsterdamse grachten





## Samen met gebouweigenaar stuwt PwC Amsterdams kantoor Westgate 2 richting Paris Proof

“We praten niet over een zonnepaneel hier of een ledlamp daar, wij maken complete en integrale verduurzamingsplannen, en gaan samen met gebouweigenaren op weg naar een Paris Proof gebouwenvoorraad.” Aldus Jeroen Heunen, Corporate Real Estate Manager bij PwC. Samen met Robin Angelier van New NRG Real Estate vertelt hij over de verduurzaming van het PwC-kantoor in Amsterdam: Westgate 2.



Angelier en Heunen namen het begrip ‘Paris Proof’ voor het eerst in de mond in 2018. In die tijd was er nog weinig over Paris Proof-gebouwen bekend, maar wat zij wel wisten, was dat zij het kantoor in Amsterdam wilden laten voldoen aan de Parijse Klimaatdoelstellingen. En bovendien in lijn wilden brengen met de eigen Net Zero ambitie van PwC. Jeroen Heunen: “Het is goed om zo’n ambitie te formuleren. Dat geeft richting.” Paris Proof betekent dat het totale werkelijke energiegebruik (gas, warmte en elektra) van een gebouw onder de 70 kWh per vierkante meter per jaar moet worden gebracht.

### Samen plannen maken is beter dan alleen

Vervolgens ging Jeroen Heunen aan de slag met een plan hoe daar te komen. Niet alleen, maar samen met Robin Angelier. Angelier vertegenwoordigt met zijn bureau New NRG Real Estate de eigenaar van het gebouw, Quest Funds, een belegger. “Zo’n verduurzamingsplan is echt een inspanning van huurder én eigenaar. Het gaat namelijk om reduceren van het gebouwgebonden en het gebruikersgebonden energiegebruik”, vertelt Angelier. “Daar passen inspanningen en maatregelen van zowel huurder als eigenaar bij.”

### Langetermijnrelatie helpt

Wat helpt in de onderhandelingen over wie welke duurzame maatregelen voor zijn rekening neemt, is dat de eigenaar het kantoor van PwC al lange tijd in bezit heeft. En ook dat PwC het gebouw al lange tijd huurt. Angelier: “De eigenaar heeft een langetermijnhorizon. En beschikt over voldoende middelen om te investeren in verduurzaming.” Heunen reageert: “Dat is anders wanneer gebouwen om de drie jaar van belegger wisselen en je bijvoorbeeld met een partij uit China of Dubai moet onderhandelen.” Hij doelt op de split-incentive die in die gevallen kan ontstaan: een eigenaar wil niet in duurzame maatregelen investeren, omdat alleen de huurder ervan profiteert.

### Klimaatdoelen bovenaan

Robin Angelier benadrukt dat deze langetermijnrelatie in dit specifieke project heeft bijgedragen om de handen op elkaar te krijgen voor deze Paris Proof ambitie, maar dat de brede maatschappelijke agenda wat hem betreft leidend is. “Er moeten stappen gezet worden richting 2050, iedereen heeft daar een verantwoordelijkheid in. Als je dit als uitgangspunt neemt, investeer je in een gebouw dat toekomstbestendig is en aantrekkelijk voor de eindgebruiker. In PwC hebben we een plezierige klant, dat belang hoeven we helemaal niet uit te leggen.”

### Sturen op werkelijk energiegebruik

Met New NRG Real Estate verduurzaamt Angelier het liefst meteen naar energielabel A, in plaats van eerst naar energielabel C. Nóg beter is Paris Proof worden, vindt Robin Angelier: “Je moet energielabels en de klimaatdoelen niet met elkaar verwarren. Een label is theorie. Sturen op het werkelijke energiegebruik is nodig voor een betere wereld.” Volgens Jeroen Heunen is het een illusie dat gebouwverduurzaming gratis is. “Er gaan grote investeringen mee gepaard. Als je rekent op terugverdientijden van vijf jaar, kom je er niet. Je bespaart uiteindelijk kosten als je de termijn maar lang genoeg neemt, zeker met de huidige energieprijzen. Bovendien: het gaat erom een leefbare aarde achter te laten voor de volgende generatie.”

### En dan de praktijk...

Wat er precies in het verduurzamingsplan voor Westgate 2 stond? Beide heren lachen. Stond inderdaad, in verleden tijd. Want in de praktijk liep het iets anders. Uiteraard, het plan beschrijft een integrale verduurzamingsaanpak om Paris Proof te worden. Heunen: “We praten niet over een zonnepaneel hier of een ledlamp daar, wij maken complete en integrale verduurzamingsplannen voor onze gebouwen. Maar verduurzamen is ook een reis die je samen maakt, dus daarin kunnen maatregelen veranderen.”

## Grote stappen om te besparen

De reis richting Paris Proof kent een aantal grote stappen. “We zijn van het gas af en maken gebruik van een warmtekoudebron”, vertelt de Corporate Real Estate Manager van PwC NL. “Verder hebben we onze gebouwinstallaties geoptimaliseerd. Daarmee hebben we een derde van het energiegebruik bespaard.” Het vervangen van alle verlichting in de parkeergarage en kantoren naar LED-verlichting stuwde de energiereductie richting 50%.

## Paris Proof voor Amsterdam

Ook werden maatregelen voor duurzame energie-opwek beschreven. Hierin wijkt de theorie uit het plan af van de praktijk. Angelier licht toe: “We wilden windenergie opwekken op het dak van Westgate 2, maar dat bleek niet mogelijk wegens regelgeving.” Voor zon op daken moest creatief worden omgesprongen. Jeroen Heunen: “Met alleen zon op het dak kon niet voldoende worden opgewekt, dus komen ook panelen op de gevels en op een parkeerdek. We hebben wel twintig verschillende manieren bedacht, op zoek naar het optimale scenario. Uiteindelijk zorgen we met de panelen voor 800 megawattuur aan duurzame opwek.” Robin Angelier concludeert: “Zo halen we de Paris Proof norm, zelfs iets scherper. We verbeteren de gebouwprestaties van 3.700 megawattuur per jaar naar ongeveer 1.400 megawattuur per jaar, richting 50 kWh per vierkante meter.”

De aanpak voor het kantoor in Amsterdam staat symbool voor de verduurzamingsopgave van de andere grote kantoren van PwC in Nederland. PwC huurt daarnaast ook kleine kantoorruimten, bijvoorbeeld een verdieping in een groter complex. Hier probeert PwC met haar kennis als één van de huurders een stimulans te geven aan de verduurzaming van het hele gebouw.

## Als huurder bestaande gebouwen verduurzamen, hoe doe je dat? 4 tips.

- **Grijp natuurlijke momenten aan**  
Wanneer je als huurder wilt verduurzamen, stel dan op natuurlijke momenten de maatregelen voor aan de gebouweigenaar. Bijvoorbeeld bij het verlengen van het huurcontract, of bij groot onderhoud.
- **Stuur niet op een energielabel, maar kijk naar het werkelijk energiegebruik**  
Een energielabel zegt weinig over hoeveel energie het gebouw gebruikt. Gebruik daarom data over het werkelijke energiegebruik van het gebouw.
- **Maak een integraal plan, neem niet alleen losse maatregelen**  
Door samen met de gebouweigenaar een integraal verduurzamingsplan te maken, kom je samen verder. Je hoeft dan ook niet over iedere maatregel te onderhandelen en organiseert een lange termijn commitment om het gebouw stap voor stap te verduurzamen.
- **Maak slimme en eerlijke contracten**  
Stel samen met de eigenaar slimme contracten op waarin de kosten en baten eerlijk worden verdeeld. Een door de eigenaar gefinancierd duurzaamheidspakket vraagt om een huurverhoging, een contractverlenging of een eenmalige bijdrage. Blijf bij deze bestaande structuren en probeer niet iets nieuws op te tuigen.

Soms zijn de belangen tussen huur en verhuurder niet in lijn met elkaar. In die gevallen proberen we toch het gesprek met elkaar aan te gaan en voeren we in ieder geval de maatregelen door die we wel kunnen nemen in onze eigen gehuurde ruimte. Daarnaast zoeken we de verbinding met de andere huurders; als alle huurders in het

gebouw willen verduurzamen dan sta je sterker richting een gebouweigenaar. Wij merken dat er nog steeds eigenaren zijn die niet willen meewerken aan het verduurzamen van hun pand. In deze gevallen maken wij de afweging om op die locaties te verhuizen.

## Circulaire verlichting inkopen

Vanaf 2016 komt het begrip circulariteit nadrukkelijk op de agenda bij PwC Nederland. Twee jaar later wil PwC Nederland voor haar parkeergarage van het kantoor in Amsterdam graag circulaire verlichting. Vervolgens is de vraag: wat is circulariteit precies? En wat betekent dat voor de verlichting?.

PwC Nederland spreekt niet langer over het aanschaffen van lampen, maar over het beschikbaar stellen van licht: verlichting 'as a

service'. Daarnaast wil PwC Nederland de bestaande armaturen van oude lampen behouden en laten ombouwen voor de energiezuinige led-verlichting. Alle afzonderlijke componenten moeten eenvoudig te vervangen zijn: modulair én remontabel dus. Leverancier Lumeco wordt geselecteerd voor het verzorgen van de circulaire verlichting. Het onderhoud wordt op afstand en geautomatiseerd geregisseerd. Zo is het mogelijk om eventueel onderhoudswerk aan lampen te bundelen. Met de circulaire LED verlichting bespaart PwC Nederland ruim 50% ten aanzien van reguliere TL verlichting.

## Biodiversiteit bevorderen: een nieuw thema voor het bedrijfsleven

Biodiversiteitsherstel is sinds 2020 een speerpunt geworden bij PwC in Nederland. Het is een relatief nieuw thema voor het bedrijfsleven, maar als thema niet nieuw. PwC Nederland is toentertijd gestart met een extern ecologisch adviesbureau om een biodiversiteitsonderzoek te laten uitvoeren rondom de kantoren en zo de lokale biodiversiteit in kaart te brengen. De vervolgstap was het ontwikkelen van een tool die de impact op de biodiversiteit berekent van de operationele activiteiten zoals bijvoorbeeld het wagenpark, energieverbruik en catering.

"Het bedrijfsleven leert in te zien dat het een grote impact kan hebben op de biodiversiteit en is tegelijkertijd ook sterke afhankelijkheid van die natuur. Dat wordt nog wel eens vergeten."

**Greta Antonini, Biodiversiteits manager PwC Nederland**

In eerste instantie heeft PwC Nederland de rekentool zelf gebruikt, om hiermee de operationele impact op biodiversiteit in kaart te brengen en vervolgens aan de slag te gaan om deze te verminderen. Uit de hotspots die uit de berekening volgden, is gebleken dat het Net Zero beleid van PwC Nederland een groot raakvlak heeft met een mogelijk biodiversiteitsbeleid. Minder vliegen, uitstoten en afval - zoals de Net Zero ambitie beoogt - vermindert niet alleen de impact op het klimaat, maar ook op de biodiversiteit. Opvallend is dit niet,

klimaatverandering is immers een van de vijf directe drukfactoren die biodiversiteitsverlies veroorzaken (naast land- en watergebruik, vervuiling, overexploitatie en invasieve soorten).

PwC Nederland stelt inmiddels deze methode ook beschikbaar aan de markt. Zoals het ook voor PwC Nederland ingezet is, kan deze methode een eerste stap in een biodiversiteitsstrategie van organisaties bepalen. Vooruitlopend op de zaken, is PwC Nederland al gestart om dit thema op haar vakgebied uit te pluizen, want de aandacht groeit pijlsnel. Biodiversiteit is een ontzettend ingewikkeld thema, omdat het niet één enkele parameter kent, maar vele. Bovendien is de impact op de biodiversiteit op de ene locatie niet hetzelfde als op de andere locatie. Dat biodiversiteit complex is, blijkt wel uit onderstaand experiment. Gelukkig is PwC inmiddels een aantal stappen verder in het bijdragen aan biodiversiteitsherstel.



"We hebben ooit bijenkasten geplaatst bij ons kantoor in Amsterdam, maar dat bleek na onderzoek helemaal geen goede keuze, omdat de kasten de bestaande bijenpopulatie eerder verstoorden dan dat ze meehielpen de populatie te laten opbloeien."

**Greta Antonini, Biodiversiteits manager PwC Nederland**



# Facilitair vergroenen

## ISS en PwC Nederland zorgen samen voor duurzaam facilitair management

Facilitair dienstverlener ISS en PwC Nederland streven ernaar koploper te zijn in geïntegreerd beheer van facilitaire diensten en wereldwijde uitdagingen aan te pakken zoals klimaatverandering, voedselverspilling en plasticvervuiling. Dat doen de twee grote bedrijven afzonderlijk van elkaar, voor hun eigen klanten en partners én gezamenlijk als strategische partners. Sinds 2015 is ISS dé facilitaire partner van PwC. ISS en PwC hebben een Vested contract afgesloten. Vested staat voor een relationeel partnership waarin beide partijen investeren in het realiseren van elkaars doelen. Dit gebeurt op basis van vertrouwen, 100% transparantie en samenwerking. Hierdoor ontstaat ruimte om te experimenteren en te innoveren en daardoor succesvol te zijn.

De samenwerking is gericht op het creëren van toegevoegde waarde voor mens en milieu. De lat ligt hoog; er worden duidelijke en meetbare doelen gesteld en de focus ligt op het behalen van resultaat. Dat kan vooral door te sturen op inzicht.

De Sustainable Development Goals geven richting aan de ambities van beide partners.



### Duurzame doelen behaal je samen

“Je duurzame doelen behaal je samen. Het succes valt of staat bij goed gedrag. Van de medewerkers van ISS, én van de medewerkers van PwC. Als de barista goed uitleg geeft over de herbruikbare koffiebeker, dan zal een medewerker hier ook beter gebruik van maken. Als de ISS floorhost – zogezegd de facilitaire CEO van een kantoorverdieping – medewerkers van PwC Nederland informeert over afvalscheiding dan zal dit helpen om het percentage restafval omlaag te krijgen. We moeten het samen doen, om uiteindelijk nul kilo afval en Net Zero te behalen.”

**Christel Simmelink, duurzaamheidsmanager bij ISS**

## Tien facilitaire maatregelen

	Uitdaging	Maatregel	Resultaat
1	<p><b>Voedselverspilling door banqueting</b> Bij een vergadering tijdens lunchtijd werden vaak serveerwagens met allerlei belegde broodjes besteld. Vaak bleven veel broodjes onaangeroerd, waardoor ze na de vergadering moesten worden weggegooid.</p>	<p><b>Een nieuw concept in Rotterdam: broodjes centraal uitserveren</b> Om dit tegen te gaan, introduceerde PwC Rotterdam een ander concept. De lunchgerechten worden op een centrale plek uitgeserveerd, in plaats van in een vergaderzaal.</p>	<p><b>Uitkomst</b> Met dit nieuwe concept wordt veel minder voedsel weggegooid. In een van de twee kantoren in Amsterdam is dit concept nu ook gerealiseerd. De gebruikers zijn tevredener omdat het aanbod diverser is.</p>
2	<p><b>Terugdringen van food waste</b> Van de totale waarde van het voedsel (in euro's) wordt 5,3% weggegooid. Dat percentage is te hoog.</p>	<p><b>Winnow: wegen is weten</b> ISS introduceerde Winnow. Dat is een systeem dat via camera's de hoeveelheid food waste scant, herkent, weegt en monetariseert. Winnows camera ziet welk voedsel wordt weggegooid, weegt het en zet het om in euro's en milieu-impact. De foto's van het afval worden gedeeld met de crew in de keuken en de inkoopers.</p>	<p>Winnow bespaart honderden maaltijden Van oktober 2019 t/m 30 juni 2022: Besparing in euro's tijdens deze periode: €54.815,- CO<sub>2</sub> besparing tijdens deze periode: 1,2 ton Voedselafval bespaard in deze periode: 0,3 ton Maaltijden bespaard tijdens deze periode: 683</p>

Uitdaging	Maatregel	Resultaat
<p>3 Graag minder vlees op het bord De verhouding tussen dierlijk en plantaardig aanbod in de bedrijfsrestaurants is ongeveer 50/50. PwC wil toe naar een overheersend plantaardig aanbod.</p>	<p><b>De eiwittransitie begint met onderzoek</b> PwC is gestart met de transitie van dierlijke eiwitten naar plantaardige. Het doel is een 70% tot 80% plantaardig aanbod. Het vlees dat PwC nog aanbiedt, moet aan de duurzaamheids- en biodiversiteitsnormen voldoen. <b>Greendish</b> ondersteunt ISS bij de transformatie naar meer plantaardig eten door het ontwikkelen van smaakvolle menu's, educatie van de chefs en het meenemen van de medewerkers.</p>	<p><b>Uitkomsten worden verwacht</b> De strategie naar het vergroten van het aandeel plantaardige eiwitten wordt de komende jaren uitgerold, op basis van wetenschappelijke inzichten.</p>
<p>“De grootste uitdaging hierin is inspelen op menselijk gedrag, en met name inspelen op mogelijke weerstand die vegan oproept. Eten is heel persoonlijk en cultureel gezien belangrijk.” <b>Christel Simmelink,</b> duurzaamheidsmanager ISS</p>		
<p>4 <b>Maak sociale impact met het aanbod catering</b> Kan PwC sociale impact maken met het aanbod aan producten en gerechten in het bedrijfsrestaurant?</p>	<p><b>Samenwerking gesloten met In-Stock</b> Om milieu- en sociale impact te maken, koopt ISS ingrediënten en producten in via <b>In-Stock</b>. Dit is een sociale onderneming die producten die anders worden weggegooid, opkoopt bij supermarkten of de groothandel. Denk aan een rechte banaan of een product dat bijna over de datum is.</p>	<p><b>Uitkomst</b> Na In-Stock zijn er nog diverse contracten afgesloten met social enterprises zoals Willempie, Soupalicious, Gosling coffee, Earth water, KRNWTR, Gro en Koekfabriek. In FY22 is voor ruim € 132.000 inkoop bij social enterprises gerealiseerd.</p>
<p>5 <b>Te veel plastic monoverpakkingen in de bedrijfsrestaurants</b> Een plakje kaas in z'n eigen verpakking, of een eenpersoonssalade in een mini-kuipje; er zijn te veel plastic monoverpakkingen in omloop. Dat kan anders.</p>	<p><b>Monoverpakkingen eruit, schep zelf maar op van de saladebar</b> Om plastic te reduceren, stapt PwC zo veel mogelijk af van de monoverpakkingen in de bedrijfsrestaurants. In plaats daarvan staan er bakken waar medewerkers uit kunnen pakken.</p>	<p><b>Corona en aandacht voor hygiëne vertraagt transitie   Uitdaging</b> Door de verscherpte aandacht voor hygiëne in de coronapandemie heeft PwC dit weer los moeten laten. Er wordt wel nog gezocht naar een nieuwe en duurzame balans.</p>
<p>6 <b>Pak het gebruik van plastic vuilniszakken aan</b> Voor iedere bak een zak, dat zorgt voor flink wat plastic bij elkaar. PwC wil het gebruik van plastic aanpakken. Door het ondertekenen van het Plastic Pact is PwC verplicht data aan te leveren over single use plastic. Zo berekenden PwC en ISS dat 75% van het single use plastic bestond uit vuilniszakken.</p>	<p><b>Geen plastic vuilniszakken in de toiletten</b> Met minder vuilniszakken in de toiletten valt veel plastic te besparen. Eén vuilniszak weegt 43 gram. Simpele maatregel, groot effect.</p>	<p><b>1.200 kilo plastic minder per jaar</b> Door de plastic zakken in de toiletten weg te halen, bespaart PwC alleen al in haar kantoor in Amsterdam 1.200 kilo plastic per jaar. Dit is vooralsnog in een pilot uitgevoerd. Het is medio 2023 bij alle locaties ingevoerd.</p>
<p>7 <b>Scheid afval</b>, het minst sexy onderwerp van duurzaamheid, maar wél belangrijk. Een papieren zak vol met lunchpullen gaat nog te vaak bij het</p>	<p><b>Focus op gedrag van medewerkers</b> PwC en ISS besteden veel aandacht aan het beïnvloeden van het gedrag van</p>	<p><b>Uitkomst</b> Ondanks de maatregelen is het aandeel restafval dat nog gescheiden kan worden te groot; ongeveer 40%. Het</p>

Uitdaging	Maatregel	Resultaat
restafval. 70% van het restafval is eigenlijk geen restafval, maar bestaat uit niet goed gescheiden afvalstromen.	medewerkers. Daarin wordt samengewerkt met gedragspsychologen. Zowel de afvalbakken als de afvalzakken hebben nu bijvoorbeeld de kleur van de afvalstroom gekregen, in plaats van de huisstijlkleuren van PwC. Ook zijn de verzamelcontainers opengemaakt. Door deze maatregelen zien medewerkers dat het afval daadwerkelijk gescheiden wordt, wat helpt bij het aanpassen van gedrag.	moet mogelijk zijn te komen tot maximaal 15% restafval.
<p>“Dit soort interventies helpt mensen in het aanpassen van hun gedrag. Samen met de afdeling communicatie blijven we zoeken naar welke barrières medewerkers ervaren bij het scheiden van hun afval.”</p> <p><b>Christel Simmelink, duurzaamheidsmanager bij ISS</b></p>		
8 <b>Pak de papieren koffiebeker aan</b> Hoe makkelijk is het om bij iedere shot koffie weer een nieuwe papieren beker te pakken? PwC wil het aantal papieren koffiebekers flink terugbrengen.	<b>De introductie van de herbruikbare (statiegeld)beker</b> De papieren koffiebekers worden als aparte stroom ingezameld en verwerkt tot de handdoekjes in de toiletgroepen. Daar wordt weer toiletpapier van gemaakt. Voor koffie bij de koffiebar is er sinds vorig jaar een andere optie: de reusable (herbruikbare) beker.	<b>Bijna alle statiegeldbekers komen terug</b> In het kantoor in Rotterdam wordt 96% van de herbruikbare bekens weer teruggebracht. In Amsterdam is de reusable koffiebeker bij de koffiebar ook ingevoerd, maar zonder statiegeldsysteem.
9 <b>Een printje maken, liever niet.</b> PwC wil het liefst papierloos werken. En als er dan toch een printje moet worden gemaakt, dan graag zo duurzaam mogelijk.	<b>Een eigen kringloop voor het printpapier</b> Het meest circulaire printpapier is geen papier. Het papier dat toch nog wordt gebruikt, wordt verwerkt tot printpapier. Ook worden andere grondstoffen onderzocht, zoals betongruis of bamboe bijvoorbeeld.	<b>Al het printpapier wordt gerecycled</b> Het printpapier wordt op dit moment 100% gerecycled, in eigen kringloop.
10 <b>Liever duurzaam schoon, met minder water</b> De toiletten en bureaus werden met reguliere schoonmaakmiddelen schoongemaakt. Dat kostte veel water en meestal waren de schoonmaakproducten niet goed voor het milieu.	<b>Ioniseer water en het wordt schoonmaakmiddel</b> Wanneer water wordt geïoniseerd, krijgt het de werking van schoonmaakmiddel. Maar dan zonder de chemicaliën. Bovendien is er veel minder water nodig bij het schoonmaken.	<b>Minder water verspild, en ook nog eens duurzaam</b> Op alle locaties wordt er gewerkt met ozonwater. Het gebruik van schoonmaakmiddel voor deze werkzaamheden is gereduceerd tot een minimum.



# Bewustwording en communicatie

## Communiceren over duurzaamheid

Parallel aan de duurzame transitie van PwC heeft ook de manier van communiceren over duurzaamheid een ontwikkeling doorgemaakt..

### Van bescheiden en terughoudend

Toen het bedrijf nog maar relatief kort op duurzame reis was, communiceerde PwC terughoudend en bescheiden over duurzaamheid, terwijl PwC goede stappen zette en zich regelmatig frontrunner toonde in de corporate wereld.

### Naar transparant en communicatief

Dat veranderde langzaam toen PwC rond 2016 haar duurzaamheidsambitie presenteerde en de kennis over duurzaamheid binnen de organisatie groter werd. PwC trad meer en meer naar buiten en werd transparanter en communicatiever.

### Communicatie heeft intern én extern effect

Transparant communiceren over duurzaamheid heeft zowel intern als extern een positief effect. Voor medewerkers zorgt het ervoor dat ze zich verbonden voelen met de organisatie. Medewerkers vinden het steeds belangrijker dat de organisatie waarvoor ze werken haar verantwoordelijkheid neemt op het gebied van duurzaamheid.

Extern verwachten klanten, stakeholders en de maatschappij ook van een organisatie als PwC dat ze haar verantwoordelijkheid neemt op het gebied van duurzaamheid en dat zij open en transparant is in wat zij doet en welke impact ze maakt op dit gebied. Hierover communiceren, het delen met de buitenwereld helpt hierbij. Het maakt zichtbaar en tastbaar wat PwC doet en zorgt voor inspiratie voor klanten om het voorbeeld te volgen.

In haar communicatie maakt PwC geen onderscheid tussen interne en externe communicatie. Het gaat immers om hetzelfde verhaal, het echte, eerlijke en transparante verhaal. Daarbij zorgt de eenduidige communicatie richting medewerkers ook voor een extern effect.

Als medewerkers enthousiast zijn over de verduurzamingsstrategie, praten ze erover met vrienden en familie. Medewerkers zijn de vertellers van het PwC-verhaal. Andersom geldt dat datgene dat extern wordt gecommuniceerd een intern effect heeft. Externe mediacampagnes fungeren als een intern vliegwiel, zorgen voor versnelling in de organisatie.

“Wanneer je communicatie vooral intern houdt, kan er ook niets mis gaan. Met een externe campagne kun je intern een beweging versnellen. Want als pas als een onderwerp openbaar wordt gemaakt, kun je er op worden aangesproken.”

**Karliën Serrarens, hoofd marketing en communicatie PwC NL**



“Gedragsverandering houdt geen stand als je er niet continu aandacht voor blijft vragen. Dus het feit dat wij als organisatie veel bewuster bezig zijn met duurzaamheid en de SDG's is een optelsom van verschillende interventies, het delen van (succes) verhalen en langdurige communicatie op verschillende manieren. Een consistente boodschap, herhaling, maar ook originaliteit (afwisseling in vorm, weten te verrassen) zijn hierbij key om de aandacht vast te houden en te voorkomen dat het onderwerp wegzakt of medewerkers vervallen in oude gedragspatronen.”

**Karliën Serrarens, hoofd marketing en communicatie PwC NL**

- **PwC op de COP26 in Glasgow**

PwC verzorgde op de klimaatconferentie in Glasgow een sessie over de reis naar een Net Zero organisatie.

- **PwC bij de UN in New York**

De experience van de SDG Dome in het kantoor in Amsterdam, is ook bij een congres van de Verenigde Naties in New York gepresenteerd. Deelnemers aan het congres konden ervaren welke invloed zij hebben op de duurzame ontwikkelingsdoelen.

### Corporate Sustainability communiceert

Maandelijks verstuurt het team van Corporate Sustainability een mailing naar meer dan duizend collega's over de duurzame activiteiten, doelen en resultaten. De ESG-community op het intranet telt zo'n 200 PwC'ers. De corporate sustainability strategie wordt ook uitgedragen via Young Corporate Sustainability (Young CS). Deze groep organiseert evenementen die bijdragen aan bewustwording onder jongere collega's, zoals vegan kookworkshops, een buitenbioscoop met documentaires over duurzaamheid en een tweedehands kleding- en boekenmarkt.

### SDG Dome: blikvanger laat medewerkers en klanten SDG's ervaren

Bewustwording bij klanten en medewerkers kun je creëren door veel informatie te zenden en verhalen te delen. Maar een ervaring werkt beter, dacht PwC. Na de introductie van de Sustainable Development Goals, de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties, ontwikkelde PwC een heuse SDG Dome, een echte blikvanger in de ontvangstruimte van het kantoor in Amsterdam. In de dome konden medewerkers en klanten zelf ervaren wat er gebeurt als we geen duurzame actie ondernemen. Ook konden ze zien hoe duurzaam ze zelf zijn.

“De SDG Dome heeft veel impact gemaakt. Het was voor het eerst dat we zo'n grote 'experience' hebben gelanceerd rondom een maatschappelijk onderwerp. Dat was nieuw voor PwC. Zeker ook omdat de dome niet alleen voor eigen medewerkers was bedoeld, maar ook werd opengesteld voor externen. Dit was dé plek waar medewerkers en klanten voor het eerst echt konden ervaren wat de impact en gevolgen zijn van onvoldoende aandacht voor de SDG's. De dome heeft het zelfs geschopt tot het hoofdkwartier bij de UN, dus zeer succesvol! Door middel van de SDG Dome is er veel aandacht voor het onderwerp gekomen en hebben we daarnaast als PwC onze expert rol neer kunnen zetten.”

**Karliens Serrarens, hoofd Marketing en Communicatie PwC NL**



Sfeerimpressie van de SDG Dome, PwC's plastic phishing boot, de buitenbioscoop van Young CS en Pipistrel, het elektrische vliegtuig dat PwC heeft gedoneerd.





## Hoe beleven medewerkers het duurzaamheidsbeleid van PwC Nederland?

Aan het woord is senior associate Eva Wijker

**“Duurzaamheid gaat over nieuwe gewoontes creëren”**

Soms komt een medewerker op een bijzondere manier met het duurzaamheidsbeleid van PwC Nederland in aanraking. Het overkwam senior associate Eva Wijker, toen ze nietsvermoedend een broodje at (vegetarisch, daarover later meer) in het vernieuwde bedrijfsrestaurant in Amsterdam. “Zag ik ineens een dicht geplamuurd sleutelgat in het tafelblad. Ik dacht, wat is dit nu?”



De tafel waaraan Wijker lunchte, bleek eerder een deur te zijn geweest, zo vertelde haar collega haar. Dit verklaarde de aanwezigheid van de uitsparing, waar voorheen een cilinder in moest hebben gezeten. Hergebruikt dus. “Als je dit eenmaal ziet, kom je erachter dat veel meer circulair is in het restaurant”, vertelt Wijker. “De circulaire verbouwing is echt smaakvol uitgevoerd.”

### **Duurzaamheid als aantrekkelijk perspectief**

Zó moet duurzaamheid volgens Wijker gepresenteerd worden: aantrekkelijk. “Vaak gaat duurzaamheid over dingen die niet meer mogen, of over inleveren op comfort. Maar wanneer nieuwe milieuvriendelijke opties aantrekkelijk worden gemaakt, verleidt dat medewerkers eerder om een duurzame stap te zetten.”

### **De vegetarische keuken van PwC**

Dit gaat eveneens op voor het vegetarische assortiment in het bedrijfsrestaurant, vindt Eva Wijker, zelf vegetariër. “Het ziet er allemaal even lekker uit, en het wordt mooi gepresenteerd. Ik lunch er graag.” Wijker zou haar collega’s aanraden meer vegetarisch te eten, al wil ze deze keuze niet opleggen.

### **Een gewoonte creëren**

Omdat Wijker, nu 29, al sinds haar elfde geen vlees meer eet, is vegetarisch eten een gewoonte geworden. Het kost haar geen moeite meer. Duurzaam gedrag gaat volgens Eva Wijker daarom ook om nieuwe gewoontes creëren. De gewoonte om afval te scheiden, met de trein te gaan in plaats van met het vliegtuig, of de fiets te pakken in plaats van de auto.

### **Fietsen in de regen**

Hierin kan Eva Wijker zelf ook nog verbeteren, erkent ze. Een luttele vijf kilometer is de afstand van haar huis naar kantoor. “Als het lekker weer is, pak ik altijd de fiets”, begint ze. “Maar als het regent...” Ja, dan kiest Wijker voor het gemak van de auto. Ze verklaart: “Misschien komt het omdat mijn vader mij vroeger als middelbare scholier een lelijk rood regenpak gaf. Daar wilde je destijds natuurlijk niet in gezien worden!” Eva Wijker overweegt om zich in de nieuwe regenpakkenmode te verdiepen en om vervolgens van fietsen in de regen ook een nieuwe gewoonte te maken.

Eva Wijker is senior associate bij het team People and Organisation

## Consultant fusies en overnames Anouar Ouali:

### “Als je duurzaamheid belangrijk vindt, kom je ermee in aanraking bij PwC”



Toen Anouar Ouali (26) in 2018 als stagiair bij PwC Nederland begon en zijn passie voor duurzaamheid bekendmaakte, draaide hij bijna een jaar mee op de afdeling Corporate Sustainability. Alles wat hij daar leerde, combineert hij met zijn financiële achtergrond in zijn huidige functie als consultant fusies en overnames. Hoe kijkt Ouali naar de duurzame ontwikkeling die PwC Nederland doormaakt?

Het was een inspirerende binnenkomer, weet de inmiddels afgestudeerd financieel econoom nog. Anouar Ouali begon zijn stage met het in orde maken van de EcoVadis duurzaamheids certificering voor het bedrijf. Met het ophalen van alle benodigde informatie nam hij zodoende kijkjes in de vele duurzame keukens van PwC. Hem viel op dat PwC Nederland op verschillende vlakken goede stappen maakte.

#### ‘Als je het weet, ga je meer dingen zien’

“Bijvoorbeeld de gebouwen”, noemt Ouali. “Ik had me niet gerealiseerd hoe duurzaam de kantoren al zijn in energiegebruik. We behalen hoge scores voor onze BREEAM-NL duurzaamheids certificeringen. En als je dat weet, ga je veel meer dingen zien.” Zo ontdekte Anouar Ouali de circulaire meubels, de gescheiden afvalinzameling, de inspanningen om voedselverspilling terug te dringen...

#### Passie voor duurzaamheid

“Ik heb altijd al een passie voor duurzaamheid gehad”, vertelt hij. Zijn scriptie voor zijn financiële studie ging ook over het thema ESG. Hij wil maar zeggen: die interesse plus de ervaringen in zijn stage maken dat hij ook zijn huidige functie duurzaam inkleedt. Ouali legt uit: “Ik ben onderdeel van de afdeling Deals. Wij adviseren klanten bij fusies en overnames. Dat is financieel gedreven, maar gaat in toenemende mate ook over duurzaamheid.” Een voorbeeld: “Als we een vastgoeddeal sluiten, kijken we ook naar hoe duurzaam en energiezuinig het gebouw is. Dat is echt belangrijk en heeft natuurlijk ook financiële raakvlakken.”

#### Duurzame medewerker

Ook als PwC-medewerker probeert Anouar Ouali te letten op het milieu. Zo least hij een elektrische auto, waarmee hij van zijn huis in Barendrecht naar kantoor in Amsterdam rijdt. “Dat rijdt heel fijn en is bovendien financieel aantrekkelijk gemaakt.” Daarnaast heeft hij een herbruikbare koffiebeker, houdt hij zijn milieu-impact bij in de app van PwC, de Environmental Footprint Insights, en let hij op wat hij eet. “Je ziet dat er binnen het kantoor volop aandacht voor is. Je leest weetjes, verhalen op het intranet, je spreekt collega’s erover. Als je het écht interessant vindt, kom je ermee in aanraking. Je kunt er haast niet omheen.”

#### Groeiende interesse onder jonge medewerkers

De consultant merkt de groeiende interesse onder medewerkers. “Er werken veel young professionals bij PwC. Ik ben zelf twee jaar lang bestuurslid geweest bij Young PwC, het netwerk dat zo’n 3.000 young professionals binnen PwC Nederland vertegenwoordigt. Als we dan bijeenkomsten of seminars organiseerden rond het thema ESG, konden we rekenen op een hoop aanmeldingen.”

#### Waarom toch weer iedere dag de auto in?

Of hij nog verbeterpunten ziet? Hij kijkt om zich heen in de kantooromgeving in Amsterdam. “Goeie vraag. Vind ik moeilijk. En waarom? Ik heb ooit een benchmark gedaan naar hoe duurzaam wij zijn ten opzichte van andere accountants- en advieskantoren. En wij doen het eigenlijk al best goed. Dat komt door ons commitment voor Net Zero.” Als hij dan toch iets moet noemen: “Waarom stappen we toch weer dagelijks de auto in? Want ook al is het een elektrische, hoe duurzaam is het om aan iedereen een nieuwe leaseauto beschikbaar te stellen?” Daar is nog ruimte voor verbetering, ook bij hem zelf, vindt hij.

#### Het voelt als pionieren, dat maakt trots

“We moeten stappen in de goede richting blijven zetten”, vindt Ouali, net zoals hij dat de afgelopen jaren heeft gedaan. Trots: “Toen ik bij de afdeling Deals begon, was duurzaamheid nog nauwelijks een thema. Inmiddels hebben we een heel team dat ESG meeneemt in fusieprojecten. We zijn het gewoon écht aan het doen, nu, voor onze klanten. Dat ik hier een bijdrage aan kan leveren, dat voelt echt als pionieren.”

Anouar Ouali is consultant fusies en overnames bij het team Deals



Vragen over onze Net Zero journey? Neem contact op!



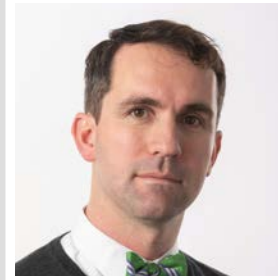
**Maarten Dansen**  
Senior manager Corporate  
Sustainability  
Maarten.Dansen@pwc.com



**Roel Drost**  
Director Climate & Reporting  
Roel.Drost@pwc.com



**Wineke Ploos van  
Amstel - Haagsma**  
Chief Sustainability Officer  
Wineke.Ploos.van.Amstel@pwc.com



**Gerrit Ledderhof**  
Director Climate Change  
Gerrit.Ledderhof@pwc.com



# Thank you

© 2023 PricewaterhouseCoopers B.V. (CoC 34180289) All rights reserved. 'PwC' refers to the Dutch company and can sometimes refer to the PwC network. Each affiliated firm is a separate legal entity. Visit [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for more information.

At PwC we are keen to contribute to trust within society and to resolving important issues. We are a network of firms in 157 countries with in excess of 276,000 people. In excess of 5,400 people work together at PwC Netherlands. We see it as our task to offer quality in the field of assurance, tax and advisory services. Tell us what is important to you. More information about us can be found at [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl).

