

Publieksverslag 2020/2021

Een nieuwe morgen

Voorwoord



Als ik één ding moet noemen dat voor mij het afgelopen jaar markeert, is het dat mensen het verschil maken. De Covid-19-pandemie, die langer aanhield dan verwacht, heeft dat duidelijk gemaakt. Het is ronduit indrukwekkend om te zien waartoe wij in staat zijn gebleken in de zorg voor elkaar en voor onze klanten.

Ik ben trots op 'onze' mensen die samen door deze crisis zijn gegaan. PwC'ers zijn gepassioneerde professionals met een grote betrokkenheid. De beleving en de verbinding met collega's en klanten is een belangrijk onderdeel van onze cultuur. Van de ene op de andere dag was dat er niet meer. Gelukkig ontdekten we dat we niet altijd bij elkaar hoeven te zijn om samen iets te bereiken. Dat geeft ook rust en meer balans in de verhouding tussen werk en privé. Dat besef brengt ons ook sneller tot het hybride werken, dat we komend jaar met elkaar verder gaan invullen en waarin we nadrukkelijk de sociale cohesie met elkaar herstellen.

Helaas zijn we op persoonlijk vlak geraakt door het verlies van vijf collega's het afgelopen jaar. En we waren diep bedroefd door het overlijden van Carel van Eykelenburg, de voorzitter van onze raad van commissarissen. Hij zal herinnerd worden als een drijvende kracht achter het versterken van onze organisatie, voor zijn toewijding en loyaliteit, maar vooral als een warm en inspirerend mens.

Als het gaat om duurzaamheid en maatschappelijke betrokkenheid heeft de Covid-19-pandemie eveneens voor een versnelling gezorgd. Organisaties ontkomen er inmiddels niet meer aan om bij alles wat ze doen, zich af te vragen of het bijdraagt aan een betere wereld. Dat geldt ook voor PwC. Ook wij voelen én nemen die verantwoordelijkheid steeds meer.

Wij willen verder transformeren naar een duurzame organisatie en relevant blijven voor onze klanten. Dat doen we door ze te helpen bij het voldoen aan de verwachtingen van hun stakeholders, of we nu accountants of (belasting)adviseurs zijn. Daarbij zijn het bouwen van vertrouwen en het realiseren van duurzame vooruitgang nodig om succesvol te zijn en te blijven.

In de nieuwe wereld van morgen is het belangrijk dat we écht verbinding maken. Niet alleen met onze klanten en de maatschappij, maar ook met elkaar. Door te luisteren, open te staan voor een ander perspectief, ons te verdiepen in andermans drijfveren en door zelf kwetsbaar te durven zijn. En met een grote diversiteit aan mensen in onverwachte combinaties, onze creativiteit en vindingrijkheid en met inzet van technologie creëren we duurzame en geïntegreerde oplossingen. Zo dragen we bij aan het fundament onder het maatschappelijk vertrouwen en leveren we een bijdrage aan de duurzame vooruitgang van ons allemaal. Over deze optelsom – die wij in onze strategie 'The New Equation' noemen – leest u meer op pagina 14.

We moeten duidelijker aangeven waar we voor staan, onze mening geven en zelf ook doen wat we zeggen. We adviseren onze klanten niet alleen over

een net-zero-ambitie, maar hebben er zelf ook een. We maken duidelijke keuzes en gaan het gesprek aan over onze dilemma's. Dat zeggen ook onze stakeholders. Zij verwachten dat we laten zien welke bijdrage we leveren aan een duurzame wereld. Ze verwachten dat we die duurzame wereld onderdeel maken van alles wat we doen. Dat is een grote opdracht waaraan we in het komende jaar verder uitvoering gaan geven. Zo komen we samen – vanuit verschillende perspectieven – tot betere oplossingen, bouwen wij aan vertrouwen en creëren we duurzame vooruitgang.

In dit publieksverslag leest u meer over hoe wij verder transformeren, hoe we daarmee willen bijdragen aan die betere wereld en vertellen een aantal klanten hoe PwC hen heeft ondersteund in hun duurzame vooruitgang. Wilt u na het lezen meer weten over wat wij het afgelopen jaar hebben gedaan en met welke resultaten, dan verwijs ik u graag naar ons [jaarbericht](#).

Veel leesplezier.

Ad van Gils
Voorzitter raad van bestuur
PwC Nederland



De impact van Covid-19

De wereld is het afgelopen jaar in sneltreinvaart veranderd. Door de Covid-19-pandemie werden velen van ons gedwongen tot thuiswerken en kwamen we op meer fysieke afstand van elkaar te staan. Tegelijkertijd zorgde dat ook voor meer verbinding. Op veel plekken ontstonden creatieve oplossingen om toch op een goede manier samen te werken. En we kwamen nog meer tot het besef dat technologie slechts een hulpmiddel is en dat mensen en het onderlinge contact het belangrijkste zijn.



De pandemie zorgde ook duidelijk voor een versnelling van wereldwijde ontwikkelingen zoals digitalisering en de energietransitie. Daarnaast liet de crisis ons zien dat het voor organisaties nog belangrijker is om de focus op duurzaamheid te leggen. Het – deze zomer uitgekomen – rapport van de IPCC, een organisatie van de Verenigde Naties die regelmatig de risico's van klimaatverandering in kaart brengt, onderstreepte dat nogmaals.

Aan de opwarming van de aarde heeft zonder twijfel de mens bijgedragen. Hoewel de Covid-19-pandemie wereldwijd heeft geleid tot een daling van de koolstofemissies, zullen deze naar verwachting weer stijgen zodra het virus onder controle is. Bij PwC geloven we dat het bedrijfsleven een sleutelrol kan spelen bij het tegengaan van de klimaatverandering en we zijn vastbesloten onze verantwoordelijkheid daarin te nemen. Binnen PwC hebben we daarom ook wereldwijd afgesproken dat we in 2030 volledig 'net zero' opereren (zie ook pagina 24).



En we zien nog meer...

Sinds enkele jaren werken we met ons ADAPT-raamwerk (zie kader) om in kaart te brengen op welke manier de grotere maatschappelijke ontwikkelingen invloed uitoefenen op de strategische agenda's van overheden, bedrijven en organisaties. Naast de klimaatcrisis en de verdere impact van digitalisering komt daaruit ook naar voren hoe de toekomst van werk aan het veranderen is. Denk hierbij aan de wijziging in vaardigheden van mensen, de noodzaak tot een inclusieve cultuur en de roep om ander soort leiderschap.

Daarnaast betekent het wegvallen van de Covid-19-staatssteun en de afbouw van de overheidsmaatregelen voor veel organisaties dat ze moeten zorgen dat hun businessmodel ook in het post-covidtijdperk toekomstbestendig blijft.

Om de uitdagingen van deze tijd het hoofd te bieden en te voldoen aan de verwachtingen van hun stakeholders, moeten bedrijven en organisaties vertrouwen bouwen en duurzame vooruitgang leveren. Wij blijven daarbij helpen. Om daarin succesvol te zijn, zullen wij ons niet alleen moeten richten op 'wat' we doen, maar steeds vaker

op 'hoe' we dingen doen. Door nog meer samen te werken met elkaar en met onze businesspartners en meer de verbinding met de klant te maken, komen we beter tot de kern van een vraagstuk en samen tot betere, geïntegreerde oplossingen.

In gesprek met onze stakeholders

Door in gesprek te blijven met onze stakeholders levert dat ons een beter inzicht in de belangrijke maatschappelijke problemen en de verwachtingen die stakeholders van ons hebben bij het helpen oplossen van deze problemen.

In de gesprekken in het afgelopen jaar gaven ze duidelijk aan dat we veel meer naast ze moeten staan, dat we onze stakeholders meer moeten betrekken bij onze eigen transformatie naar een purposegeleide en waardengedreven organisatie en dat we beter moeten laten zien hoe we onze maatschappelijke rol invullen. Dat dwingt ons ertoe onszelf voortdurend de vraag te stellen hoe we ons bestaansrecht op langere termijn behouden.

De belangrijkste boodschappen die onze stakeholders ons dit jaar hebben meegegeven:

Impact steunmaatregelen doorvertaald in onze Bijzonder Beheer Barometer

De afbouw van de covid-steunmaatregelen kan voor veel organisaties betekenen dat ze alsnog in de financiële problemen komen. De schulden die ze tijdens de crisis hebben opgebouwd, moeten ze namelijk alsnog aflossen. Dat kan ten koste gaan van investeringen of het opbouwen van buffers tegen nieuwe tegenslagen. Met onze *Bijzonder Beheer Barometer* houden wij deze ontwikkelingen in de gaten en informeren wij onze stakeholders over de verwachte impact.

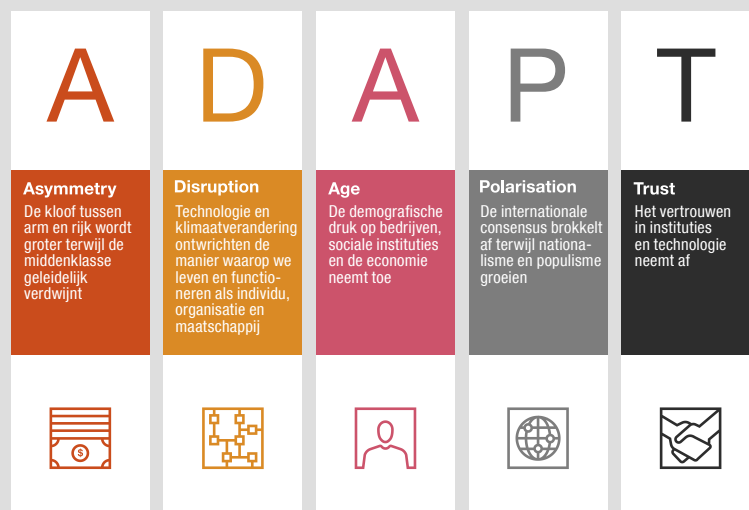
Deze barometer is een initiatief van PwC en Universiteit Leiden en gebaseerd op een survey die plaatsvindt onder een panel van experts. In dit panel zitten bijzonderbeheerbankiers, insolventieadvocaten, herstructureringsadviseurs en investeerders. De bedoeling van de barometer is om op een andere manier de staat van de economie in Nederland in beeld te brengen.

- Help klanten bij hun bijdrage aan duurzame vooruitgang en wat deze bijdrage specifiek voor hun bedrijfsvoering betekent.
- Deel jullie kennis over trends en belangrijke ontwikkelingen en speel een verbindende rol tussen de publieke en private sector.
- Neem meer deel aan het publieke debat.

Deze aandachtspunten nemen wij mee in onze strategische sessies, waardoor we continu scherp blijven op de thema's die voor onze stakeholders belangrijk zijn. Meer informatie over onze stakeholdersdialoog vindt u in ons [jaarbericht](#).

ADAPT staat voor Asymmetry, Disruption, Age, Polarisation en Trust. Die benamingen staan voor de trends in de maatschappij waarmee overheden, bedrijven en organisaties rekening moeten houden in hun bedrijfsvoering.

Vrij vertaald kun je zeggen dat ADAPT in Nederland gestalte krijgt door de impact van het klimaat, de noodzaak om te concurreren in een platformeconomie, de impact van populisme, de veranderingen in kenmerken, voorkeuren en capaciteiten van personeel, een groeiend maatschappelijk onbehagen over ongelijkheid en minder vertrouwen tussen burgers, instituties en het bedrijfsleven.



Bron: pwc.com/adapt. ©2020 PwC. Alle rechten voorbehouden

NOW plaatst ons voor dilemma's

Op donderdag 12 maart 2020 kondigde het kabinet in een persconferentie maatregelen aan tegen de verspreiding van het coronavirus. Als gevolg daarvan hebben diverse organisaties hun omzet gedeeltelijk of soms zelfs geheel zien afnemen. De overheid reageerde hierop met snelle steunmaatregelen voor werkgevers, onder andere in de vorm van een tegemoetkoming in hun loonkosten, om zodoende werkgelegenheid te behouden. Met de ontvangen steun waren deze organisaties in staat werknemers met een vast en flexibel contract in die periode door te betalen.

Onze rol in een maatschappelijk vraagstuk

De eerste subsidieregeling, Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid (NOW), trad al op 31 maart 2020 in werking. Door de uitzonderlijk snelle uitkering van deze NOW-subsidies vinden veel controles, die normaal vooraf bij subsidieverstrekking plaatsvinden, nu pas achteraf plaats. Daarbij werd door het kabinet een beroep gedaan op het morele kompas van organisaties. De noodmaatregel is alleen bedoeld voor bedrijven die het echt nodig hebben. Om daarop toe te zien en de juistheid en de rechtmatigheid van de subsidieaanvragen te controleren, kregen accountants van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de opdracht om grondig te kijken naar de aanvragen en zekerheid te verstrekken bij de subsidieverantwoordingen. Daarmee kregen accountants een belangrijke rol, die past bij hun publieke taak.

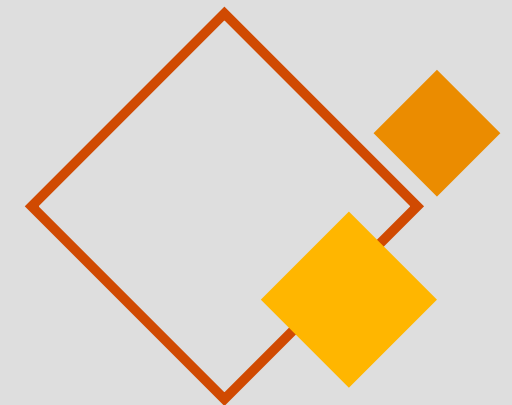
Van de NOW 1-regeling hebben 139 ondernemingen die wij controleren gebruikgemaakt, met een totale voorschotsubsidie van circa 170 miljoen euro. In principe worden deze controles uitgevoerd door de teams die ook de jaarrekening van de betreffende onderneming controleren. Zij kennen de onderneming immers als beste. Dat helpt niet alleen in de controle, maar ook bij het voeren van een gesprek met de organisatie over de noodzaak van de aangevraagde NOW-subsidie als dit minder evident is.

Het controleprotocol voor de NOW-afrekeningen vraagt om een zeer omvangrijke en gedetailleerde controle, die ook nog eens aangevuld is met specifiek af te dekken frauderisico's.

De controleteams worden onder andere met richtlijnen, informatie en trainingen ondersteund door vaktechnische collega's. Daarnaast hebben we een multidisciplinair, specialistisch team opgezet met onder andere ook juridische en forensische expertise, om daar waar nodig de controleteams met raad en daad bij te staan.

In de praktijk merken we dat de NOW-controle ons voor verschillende dilemma's plaatst. Het controleprotocol voor de NOW-afrekeningen vraagt om een zeer omvangrijke en gedetailleerde controle, die ook nog eens aangevuld is met specifiek af te dekken frauderisico's. Daarmee leidt het protocol tot een hoog aantal door ons te besteden uren. Het is de vraag of de kosten van onze controles proportioneel opwegen tegen de baten. Dit wringt des te meer met de omstandigheden waarin de door ons gecontroleerde organisaties zich bevinden. Zij kennen namelijk al de nodige financiële problemen.

We proberen deze kosten zoveel mogelijk in de hand te houden door onder meer gestandaardiseerd werk uit te besteden aan *delivery centers*. Ook zien we dat we als gevolg van de nog steeds bestaande onduidelijkheden in de regeling controles moeilijk kunnen afronden. Deze dilemma's hebben we meerdere keren aangekaart (zie bijvoorbeeld deze [vlog](#)) en we hebben, via de beroepsorganisatie NBA, suggesties voor verbeteringen gedaan.



Werken aan en in een betere wereld na Covid-19

Nu we door middel van vaccinatieprogramma's de Covid-19-pandemie onder controle lijken te krijgen en we teruggaan naar 'normaal', durven we weer verder vooruit te kijken. En vragen we ons af wat we verwachten van een wereld na Covid-19. Helemaal hetzelfde zal die wereld niet meer zijn. Zakendoen, werken en leven in een online-omgeving hebben een hoge vlucht genomen. Hele bedrijfstakken en businessmodellen zijn door de ontwikkelingen verouderd of ingrijpend gewijzigd. Het maatschappelijk denken is veranderd over wat duurzaam succesvolle bedrijven zijn. En een sterke overheid heeft aan maatschappelijke waardering gewonnen.

Bedrijven passen zich daarop aan en zijn veelal optimistisch. Uit onze wereldwijd gehouden [CEO-survey 2021](#) blijkt dat CEO's optimistisch zijn over de economische groei en het economisch potentieel van hun bedrijven. Aangejaagd door de vaccinatieprogramma's, een nieuwe wind in de Amerikaanse politiek, duidelijkheid over de brexit, een vastberaden overheid en de lage rente. De CEO's zetten in op digitalisering. Maar naast technologie wint ook de mens aan waardering in de organisatie. En voelen de CEO's een grote verantwoordelijkheid voor de maatschappij.

Nadruk op wellbeing van onze mensen

Een goede balans vinden

Ook wij moesten wennen aan werken op afstand en de plotselinge nieuwe balans tussen werk en privé. De contacten met de klant verliepen opeens via videobellen en de acquisitie van nieuwe opdrachten ging niet met presentaties ter plekke. We zijn trots op wat we in deze moeilijke tijden hebben bereikt en dat we in staat zijn geweest de kwaliteit van onze dienstverlening hoog te houden.

Als we zo weer meer naar het nieuwe 'normaal' gaan, is de uitdaging om een goede balans te vinden tussen aan de ene kant thuiswerken en aan de andere kant

werken op kantoor of bij de klant. De locatiekeuze die onze mensen maken om te werken, heeft niet alleen invloed op onze ecologische voetafdruk. Ook het welzijn en de persoonlijke ontwikkeling van mensen, de interne samenwerking, de relatie met onze klanten en onze netwerken en de kwaliteit van onze dienstverlening kunnen er door worden beïnvloed. Bij het hybride werken zullen we op deze vlakken steeds goede afwegingen moeten maken.



Ons raamwerk voor onze nieuwe manier van werken

Dit raamwerk biedt onze organisatie de handvatten om in goed overleg invulling te geven aan het hybride werken. In dit raamwerk staan thema's die ter afweging moeten worden meegenomen, zoals hoe wellbeing wordt geraakt bij thuis- en op kantoor werken, de impact van de benodigde reisbewegingen op onze net-zero-ambitie, maar ook het klantbelang en de kostenefficiëntie.

Vergroten van onze relevantie

Het spreekt voor zich dat we via onze dienstverlening ook in deze nieuwe wereld blijven werken aan het waarmaken van de belofte van ons merk en onze purpose. Dat doen we als adviseurs door onze klanten te helpen bij hun uitdagingen en als accountants door de rapportage en verantwoording die daaruit volgen. Uit de gesprekken met onze stakeholders blijkt dat bedrijven in toenemende mate onder een vergrootglas liggen. Het aandeelhoudersbelang krijgt tegenwicht. De roep om bij te dragen aan een betere wereld klinkt luider dan ooit. Bedrijven worden aangesproken op hun maatschappelijke

verantwoordelijkheid of zorgplicht voor het welzijn van medewerkers, de bescherming van natuur en milieu, onze veiligheid, goed bestuur, het bestrijden van nepnieuws en het bereiken van een belastingafdracht die maatschappelijk als eerlijk wordt gezien. Kortom, succes met oog voor mens, milieu en maatschappij.

Dat laatste geldt natuurlijk ook voor ons. Bij alles wat we doen. houden we focus op wat het betekent voor mens, milieu en maatschappij. Daarbij hanteren we de *sustainable development goals* (SDG's) van de Verenigde Naties en meten we regelmatig onze maatschappelijke bijdrage (zie kader rechts).

Ondersteuning van ons rijksvaccinatieprogramma

Welke invloed heeft een vertraagde afgifte van een Covid-19-vaccin of veranderingen in de beschikbaarheid van een vaccin op de looptijd van het vaccinatieprogramma en de snelheid waarmee groepsimmunitet wordt bereikt? Hoe bepaal je de prioriteitsvolgorde voor verschillende doelgroepen en zet je een tactisch plan om in een haalbaar verspreidingsplan voor de lokale gezondheidsautoriteiten en huisartsen?

Vanaf het moment dat we betrokken raakten bij het Nederlandse vaccinatieprogramma, was onze primaire taak het ondersteunen van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) bij deze vragen. Het RIVM beheert het vaccinatieprogramma, waarin het Covid Logistiek Coördinatie Centrum (LCC) een centrale rol speelt bij de planning en distributie van de vaccins en benodigdheden als spuiten en naalden.

Vanuit onze expertisegroep Supply Chain & Procurement hebben we samengewerkt met het LCC om de planningsprocessen vorm te geven. De weekprocessen, waarin meerjarenplannen op basis van door PwC ontwikkelde optimalisatiemodellen worden gesimuleerd, vormen de basis voor de planning van het vaccinatieprogramma. Als onderdeel van het programma worden tientallen scenario's en alternatieve tijdschema's geanalyseerd en gepresenteerd voor besluitvorming. In nauwe samenwerking met de andere afdelingen van het LCC hebben we geholpen bij het optimaal leveren, waardoor het plan met minimale verstoring en met maximale snelheid kon worden uitgevoerd.

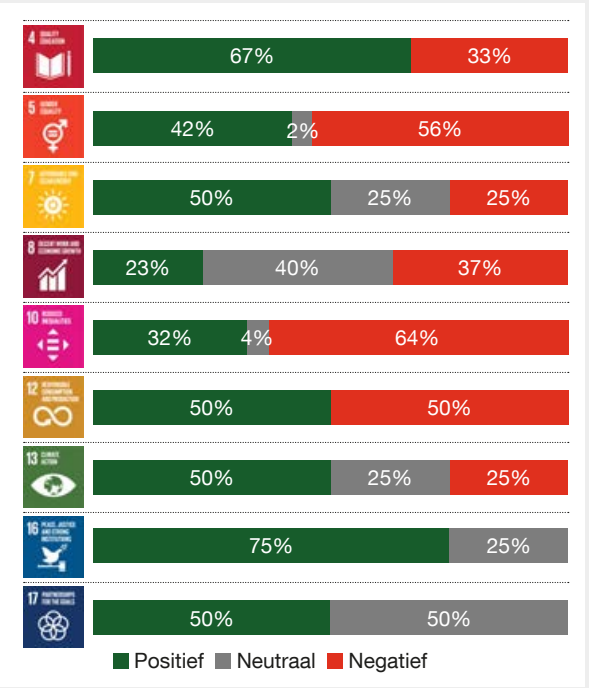
Hoe we onze maatschappelijke bijdrage meten

Vorig jaar hebben we vier SDG's geselecteerd waarop we in onze ogen echt het verschil kunnen maken. Deze zijn: SDG 5 (gendergelijkheid), SDG 8 (eerlijk werk en economische groei), SDG 10 (ongelijkheid verminderen), SDG 13 (klimaatactie).

Sinds dit jaar gebruiken we een speciaal ontwikkeld raamwerk om onze maatschappelijke bijdrage te meten. Dit *SDG Impact Measurement Framework* geeft inzicht in hoe onze impact zich van jaar tot jaar ontwikkelt en ondersteunt onze dialogen over onze volgende stappen.

De meting over het afgelopen boekjaar geeft aan dat we onze positieve bijdrage op SDG 4 (kwaliteitsonderwijs), SDG 8, SDG 16 (vrede, justitie en sterke publieke diensten) en SDG 17 (partnerschap om doelstellingen te bereiken) het grootst was. Mede door de Covid-19-pandemie stonden SDG 5, SDG 10 en SDG 13 verder onder druk. De resultaten geven aan dat gendergelijkheid (SDG 5), verminderde ongelijkheid (SDG 10) en klimaatactie (SDG 13) aandachtsgebieden zijn. Dit blijven ook het komend jaar aandachtsgebieden voor ons.

Raamwerk SDG-impactmeting



Ambities en doelstellingen

SDG	Ambitie 2030	Doelstelling 2024	Doelstelling 2022
5	Bereik evenwicht in gender en gelijke kansen	Jaardoel van 30/40% aanname en 30/25% promotie van respectievelijk vrouwelijke directors en partners	
8	Duurzame groei realiseren binnen de grenzen van sociale en ecologische systemen	In 2024 hebben we een raamwerk ontwikkeld om onze bijdrage aan de SDG's te meten via ons klantwerk	Ontwikkeling raamwerk om onze bijdrage aan de SDG's te meten via ons klantwerk
10	Bereik een inclusieve en diverse cultuur en gelijke kansen, ongeacht leeftijd, handicap, culturele achtergrond, seksuele geaardheid of andere status	Jaardoel van 12,5% aanname en 12,5% promotie van directors en partners met een niet-westerse culturele achtergrond	
13	Bereik een postieve milieu-impact in onze waardeketen	Bereik een wetenschappelijk onderbouwde emissiereductie van 40% in onze bedrijfsvoering in 2024, met 2019 als basisjaar	Behoud van 25% emissie-reductie in reizen ten opzichte van pre-Covid

Een herijking van onze strategie



Het afgelopen jaar zijn we verder opgeschoven van een op individuele prestatie gerichte cultuur naar een cultuur waarin meer aandacht is voor het collectief. We zijn meer een purposegeleide en waardengedreven organisatie geworden. Maar we zijn nog niet waar we willen zijn. In juni hebben we hiervoor wereldwijd de herijking van onze strategie gelanceerd onder de naam 'The New Equation'.

De versnelling van wereldwijde veranderingen veroorzaakt door Covid-19 heeft geleid tot een herijking van onze strategische visie ('Vision 2030'). Om de uitdagingen van onze tijd het hoofd te bieden, duurzaam succesvol te zijn en te voldoen aan de verwachtingen van hun stakeholders, moeten bedrijven en organisaties bouwen aan vertrouwen en duurzame resultaten.

Wij willen hieraan bijdragen door nieuwe en duurzame oplossingen te ontwikkelen. Deze oplossingen ontwikkelen wij door het inzetten van een grote diversiteit aan mensen in onverwachte combinaties, door het bieden van kwaliteit, onze kennis, creativiteit en door zaken vanuit meerdere perspectieven te bekijken met de inzet van technologie. Op deze manier bouwen we aan vertrouwen en creëren we duurzame vooruitgang voor een nieuwe morgen. We noemen dit 'The New Equation'.

Een beeld uit PwC's nieuwe wereldwijde merkcampagne

Trust + Sustained outcomes =

Vertrouwen als fundament

De hoge kwaliteit van ons werk is het fundament onder onze bijdrage aan het maatschappelijk vertrouwen. Die vergroten we door kwalitatief hoogstaande controles en adviezen. Kwaliteit die niet alleen door onze klanten, maar ook door hun maatschappelijke stakeholders wordt begrepen en ervaren. Kwaliteit geeft houvast. Houvast wekt vertrouwen.

Duurzame vooruitgang is onze focus

Door de kwaliteit van ons werk zijn we ook in staat een bijdrage te leveren aan de duurzame vooruitgang van ons allemaal. (Digitale) transformatie staat op de strategische agenda van nagenoeg al onze klanten. Stuk voor stuk proberen organisaties menselijke en technologische ontwikkeling te laten samengaan en optimaal van elkaar te laten profiteren. Het doel: het bereiken van resultaten met oog voor mens, milieu en maatschappij en daarmee bijdragen aan de *sustainable development goals* van de Verenigde Naties. Dat vraagt van ons dat we uitzoomen en dat we de uitdagingen van onze klanten meer geïntegreerd benaderen.



pwc

Verbinding is het hart van onze transformatie

Mensen maken het verschil

De wereldwijde ontwikkelingen en de veranderende verwachtingen in de maatschappij hebben zonder meer invloed op onze transformatie die we een paar jaar geleden zijn begonnen. Toen lag onze focus vooral op onze interne cultuur en ons gedrag om een purposegeleide en waardengedreven organisatie te worden. Inmiddels beseffen we dat onze relevantie niet alleen wordt bepaald door 'wat' we doen, maar steeds meer door 'hoe' we de dingen doen. Door in onze dienstverlening meer de verbinding met de klant te maken, krijgen we meer inzicht in zijn (daadwerkelijke) probleem en komen we samen tot betere, geïntegreerde oplossingen. Onze mensen vormen daarbij onze kracht. Zij maken het verschil. Niet alleen met hun kennis of expertise, maar juist door het maken van verbinding. Verbinding tussen mensen, tussen mensen en organisaties en tussen organisaties onderling. Daarom blijven we steeds met de blik van buiten naar onze strategische keuzes kijken.

Doen wat je zegt

Daarbij is het belangrijk dat we intern doen wat we extern verkondigen. We zijn alleen geloofwaardig op



het gebied van de energietransitie als wij ook zelf een duurzame ambitie hebben en die realiseren (zie pagina 24).

Wij kunnen alleen werken aan risicovraagstukken als we onze eigen compliance en risicomanagement op orde hebben en voldoen aan regels en maatschappelijke verwachtingen. Wij hebben pas een stem in ons werk bij arbeidsvraagstukken als wij zelf kunnen laten zien divers en inclusief te zijn en een toekomstbestendig personeelsbeleid voeren.

Het zetten van die stap vooruit en het voltooien van onze eigen transformatie, kunnen wij alleen door nog meer te verbinden. Met onszelf, met elkaar, met onze klanten, onze ecosystemen en de maatschappij. Door beter te leren luisteren, nieuwsgierig te zijn naar wat er om ons heen gebeurt, op zoek te gaan naar andermans drijfveren en open te staan voor het andere en het nieuwe leggen we de verbinding met onze omgeving. Dat geldt ook voor onze interne samenwerking. Juist door die samenwerking tussen disciplines onderscheiden wij ons met integrale oplossingen voor de uitdagingen van nu en morgen. Dat doen we in de wetenschap dat de vraagstukken van onze klanten juist steeds vaker die belangrijke maatschappelijke uitdagingen zijn.



Een nieuwe morgen; focus op waardecreatie

Ons streven om de uitdagingen op een geïntegreerde manier aan te pakken, komt ook tot uiting in onze dienstverlening. We hebben vorig jaar vier maatschappelijke thema's gekozen die de strategische agenda van veel klanten mede bepalen en tegelijkertijd een belangrijk maatschappelijk vraagstuk weerspiegelen: ESG, Future of Work, Risk & regulation en Future of Finance.

Deze thema's zijn relevant voor onze klanten, voor onszelf en voor de samenleving. Thema's waarvoor geldt dat we samen het verschil kunnen maken door de kracht van onze mensen in te zetten. Door unieke, onverwachte combinaties te maken van expertise, ervaringen en technologie, die samen voor nieuwe onverwachte oplossingen zorgen. Maar ook door goed te luisteren naar wat klanten werkelijk nodig hebben en wat de maatschappij van ons verlangt. Op die manier zorgen we voor vertrouwen en duurzame vooruitgang.

Value creation

In het post-covidtijdperk draait de weg naar herstel bij organisaties vooral om het creëren van waarde. Door strategische heroriëntatie, digitale transformatie en meer aandacht voor het menselijke potentieel komt de focus te liggen op waardecreatie voor de lange termijn. Fusies en overnames zullen de komende jaren een belangrijke instrument zijn om waardecreatie te versnellen. Daarom voegen we in ons nieuwe boekjaar een vijfde thema toe: value creation. 'De disruptieve ontwikkelingen van de afgelopen tijd hebben de aandacht gevestigd op onderbelichte waardebronnen als purpose en weerbaarheid', zegt Gert-Jan van der Marel, bij PwC verantwoordelijk voor het thema value creation. Als organisaties hieraan op de juiste manier aandacht geven, kunnen ze waarde creëren. Als ze deze bronnen verwaarlozen, kunnen ze waarde vernietigen. 'Een meer holistische manier van denken over waarde is van groot belang', stelt Van der Marel. 'Niet alleen voor organisaties, maar ook voor de maatschappij in het algemeen.'

'De disruptieve ontwikkelingen van de afgelopen tijd hebben de aandacht gevestigd op onderbelichte waardebronnen als purpose en weerbaarheid.'

Gert-Jan van der Marel

Geïntegreerd rapporteren bij Jumbo

Hoe supermarktketen duurzaamheid vervlecht met strategie

Met bijna zevenhonderd Jumbo-winkels en ruim zeventig La Place-restaurants, zo'n honderdduizend medewerkers, honderden leveranciers en miljoenen klanten kunnen we constateren dat supermarktketen Jumbo echt midden in de samenleving staat. Dat is ook de enige positie die ze kan innemen om op lange termijn succesvol te blijven. Daarvan is het familiebedrijf uit Veghel doordrongen.

In gesprek met Jumbo

'We hebben een behoorlijke impact op de wereld om ons heen', stelt Claire Trügg, bij Jumbo verantwoordelijk voor corporate communicatie en sustainability. 'Het zit echt in de familie en het bedrijf om goed om te willen gaan met de verantwoordelijkheid die dat met zich meebrengt.'

Tot zo'n drie jaar geleden waren de inspanningen om de duurzaamheid van Jumbo te vergroten vooral projectmatig georganiseerd. Maar Jumbo realiseerde zich dat duurzaamheid vanuit de basis moet komen als het zijn positieve maatschappelijke impact werkelijk wilde vergroten. 'Dat maakt een wezenlijk verschil', zegt Marieke van Zoggel, MVO-adviseur bij Jumbo. 'Alleen als duurzaamheid onderdeel is van je manier van werken, als het verankerd is in je structuur, je cultuur en je strategie kun je echt impact maken en dingen ten goede veranderen.'

Strategie en rapportage gaan hand in hand

Het concrete initiatief om duurzaamheid op te nemen in het grotere geheel, ontstond bij Jumbo eind 2018 op de afdeling Corporate Communicatie en Sustainability. Daar bestond de wens om niet alleen door projecten impact te maken, maar ook om daar transparanter en meer gestructureerd over te kunnen communiceren. Het begon met het opnemen van het dan nog aparte duurzaamheidsrapport in het jaarverslag, reden om ook collega's van Finance & Accounting erbij te betrekken en [PwC's integrated reporting framework](#) te omarmen.

'Rapportage is hierin niet het sluitstuk, maar de reflectie van wat je intern doet', legt Femke Helgers, senior manager sustainability bij PwC, uit. 'Strategie en rapportage gaan dus hand in hand. Met geïntegreerde verslaggeving laat je zien dat de ESG-thema's (*Environmental, Social, Governance*) van toegevoegde waarde zijn voor de hele organisatie, doordat ze overal terugkomen, in strategie, processen, risico's en resultaten.'

Duurzaamheid integraal onderdeel van manier van werken

Wat heeft Jumbo dan bereikt sinds het bijna drie jaar geleden de eerste stap zette richting geïntegreerde ESG-verslaggeving? 'De keuze om via de route van *integrated reporting* te zorgen dat duurzaamheid nu hoog op de agenda staat, is een gouden zet geweest', zegt Marieke van Zoggel. 'In een retailbedrijf als Jumbo moet je resultaatgericht zijn, snel schakelen en steeds weten waar je naartoe gaat. Het PwC-raamwerk helpt daar enorm bij, omdat het toch wel complexe materie concreter en begrijpelijker maakt.'

'Voor ons is het heel waardevol dat we inzichtelijk hebben kunnen maken wat duurzaamheid in de breedste zin van het woord voor Jumbo betekent', vult Claire Trügg aan. 'Duurzaamheid is niet langer een apart onderwerp, maar vormt een integraal onderdeel van onze strategie en onze manier van werken. In de jaarplannen van elke afdeling is duurzaamheid nu een vast onderdeel. Daarnaast informeren we onze collega's en stakeholders voortdurend over wat een duurzaamheidsthema voor Jumbo betekent, wat we er al aan doen, wat onze ambities en doelstellingen zijn en hoe we de voortgang meten'.

Onze blik op ESG

Organisaties staan steeds meer onder druk van stakeholders om een duurzame bedrijfsstrategie te ontwikkelen en hierover transparant te rapporteren. 'Nieuwe wet- en regelgeving voedt de toenemende aandacht voor *environmental, social en governance* (ESG)', zegt Viviana Voorwald, bij PwC verantwoordelijk voor het thema ESG. 'Verder spelen de toenemende eisen van investeringsmaatschappijen op het gebied van duurzaamheid een rol, evenals de vraag van eindconsumenten om duurzame producten en een groeiend aantal werknemers dat bewust kiest voor een werkgever met een purpose gericht op duurzaamheid.'

Organisaties die waarde willen creëren op ESG moeten een concreet en praktisch plan ontwikkelen waarmee zij de ESG-factoren in hun strategie, transformatie en rapportages betrekken. Voorwald: 'Die omslag gaat nog gepaard met veel vragen. We weten nog niet precies hoe de technologie zich ontwikkelt, de regelgeving is nieuw, organisaties moeten hun processen en systemen aanpassen en de kosten en baten van verduurzaming zijn nog niet helder. Met onze expertise op het gebied van strategie, transformaties, rapportage, assurance en fiscaliteit én onze kennis van duurzaamheidsthema's helpen we onze klanten bij die uitdagingen, en bij het daarover transparant rapporteren.' Lees ook onze manier van rapporteren op pagina 13.

Onze weg naar ‘net zero’ in 2030

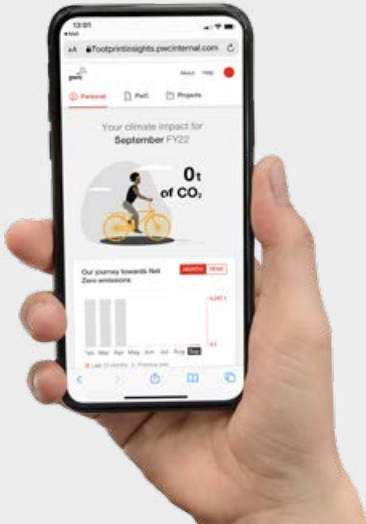
Het is onze ambitie om in 2030 volledig ‘net zero’ te opereren. Onze circulaire ambitie past bij de wereldwijde koers van PwC. Dat betekent dat we onze absolute uitstoot (inclusief onze mobiliteitsvoetafdruk) reduceren. Het resterende deel om tot ‘net zero’ te komen, compenseren we door onder meer nieuw bos te laten aanplanten en zo CO₂ uit de lucht te halen (*carbon removal*). We werken ook samen met onze leveranciers om ze te helpen hun klimaatimpact aan te pakken.

Onze ambitie heeft gevolgen voor onze bedrijfsvoering, onze mensen en onze klanten. Dit jaar hebben we onze impactgebieden opnieuw beoordeeld, en de aanpassingen verwerkt in onze processen en systemen.

Met onze nieuwe strategie gericht op duurzame vooruitgang hebben we er vertrouwen in dat we samen onze net-zero-ambitie kunnen realiseren. Onze ecologische voetafdruk wordt op dit moment het meest beïnvloed door onze mobiliteit: de reizen die we maken om elkaar en onze klanten en stakeholders te ontmoeten en samen te werken. Door de Covid-19-pandemie hebben geleerd dat het niet altijd noodzakelijk is om elkaar fysiek te ontmoeten.

Om onze medewerkers in staat te stellen bewuste mobiliteitskeuzes te maken, hebben we in het voorjaar onze *‘Environmental Footprint Insights’-tool* gelanceerd. Met deze tool krijgen onze mensen een persoonlijk inzicht in hun CO₂-uitstoot als ze reizen voor hun werk. Door ook inzicht te bieden in de CO₂-uitstoot per klantopdracht faciliteren wij onze medewerkers om in dialoog te gaan met klanten om tot een nieuwe manier van samenwerken te komen, met aandacht voor de impact van mobiliteit op onze gezamenlijke CO₂-uitstoot.

Sinds 2017 linken we de kosten van onze CO₂-uitstoot met ons budget voor circulaire maatregelen. We vermenigvuldigen onze totale CO₂-uitstoot met een prijs van honderd euro per ton uitstoot. Voor het afgelopen jaar betekende dat een budget van twee miljoen euro en een werkelijke investering van 2,3 miljoen euro.



Totaal tCO ₂ e		2020/2021	2019/2020	2018/2019
Scope 1	Totaal GHG-emissies scope 1	1.094	3.745	5.057
	Aardgasverbranding in gebouwen	569	487	455
	Leaseauto's – fossiele brandstof	525	3.258	4.602
Scope 2	Totaal GHG-emissies scope 2	273	1.678	2.093
	Totaal ingekochte elektriciteit	0	248	544
	Inkoop <i>non-renewable</i> warmte	57	51	69
	Inkoop <i>renewable</i> warmte	186	165	179
	Leaseauto's – elektrisch	30	1.214	1.301
Scope 3	Totaal GHG-emissies scope 3	1.411	9.864	12.904
	Ingekochte goederen en diensten	102	797	1.190
	Kapitaalgoederen	918	807	200
	Geproduceerd afval	76	250	325
	Zakelijk reizen – vliegen	41	5.601	8.398
	Zakelijk reizen – auto	267	971	1.140
	Zakelijk reizen – openbaar vervoer	7	167	126
Total GHG-emissies PwC NL	Woon-werkverkeer*	0	1.271	1.525
		2.778	15.287	20.054
Aanvullende maatregelen reductie CO ₂				
	Inkoop biocerosine**	-32	0	0

* Gebaseerd op reiskostenvergoeding voor medewerkers zonder leaseauto, alle woon-werkmilometers zijn opgenomen in scope 1, 2 and 3
** Momenteel gerapporteerd buiten scope 1, 2 and 3 van het Greenhouse Gas Protocol



ProRail als aantrekkelijke werkgever

De snel veranderende maatschappij vraagt ook van ProRail meer wendbaarheid en slagvaardigheid, en medewerkers die daarin mee kunnen. De spoorwegbeheerder zit momenteel midden in de transformatie daarnaartoe. ProRail streeft naar vernieuwing en meer diversiteit.

In gesprek met ProRail

Spoorwegbeheerder werkt hard aan vernieuwing en diversiteit

Raymond van Hattem, HR-directeur van ProRail, heeft het personeelsplaatje duidelijk voor ogen. ‘We gaan met de tijd mee als het gaat om digitaliseren en verduurzamen. De arbeidsmarkt vraagt van ons dat we een moderne en aantrekkelijke werkgever zijn die de maatschappelijke ontwikkelingen volgt. Door onze productiegroei hebben we de komende jaren veel nieuwe mensen nodig, met nieuwe en andere competenties. Dan is het dus belangrijk dat je een aantrekkelijke werkgever bent.’

We zoeken echte ‘ProRailers’

Een belangrijk onderdeel van de omslag bij ProRail is de verbouwing van het monumentale hoofdkantoor in Utrecht. De coronacrisis en het verplichte thuiswerken zorgden voor een versnelling. Van Hattem: ‘Ons kantoor is een rijke weerspiegeling van de historie van het spoor, maar tegelijk willen we dat het aansluit op wat medewerkers nu nodig hebben in hun werkomgeving. Het kantoor wordt helemaal ingericht op hybride werken. Compleet met projectruimtes om samen te werken, goede catering en koffiebars. De manier waarop we komen tot hybride werken – met principes in plaats van regels als uitgangspunten – is een belangrijke pijler die helpt bij het creëren van de gewenste bedrijfscultuur.’

Ook bracht ProRail in kaart welke competenties het bedrijf in de toekomst in huis wil hebben. Het paste daar zijn arbeidscommunicatie op aan, vertelt Van Hattem. ‘We nemen mensen veel meer op de gewenste competenties aan en niet zozeer vanwege hun perfecte kennis of ervaring op een bepaald vlak. We vinden het belangrijk dat mensen

als ProRailer binnenkomen en niet bijvoorbeeld als projectmanager. We willen namelijk dat ze over vijf of tien jaar nog steeds bij ons werken en zich verder hebben ontwikkeld.’

Digitaal leiderschap

Bij een bedrijf van de toekomst hoort digitaal leiderschap. ‘Je moet mensen de kans geven zich aan te passen aan een veranderende omgeving en ze helpen de voortgaande digitalisering te adopteren’, vindt Van Hattem. ‘Als jouw mensen zich niet blijven ontwikkelen, word je als organisatie nooit wendbaar. Want ondanks alle technologische veranderingen zijn mensen het allerbelangrijkst voor die veranderingen. Zij bepalen of je relevant blijft. Daarom werken we ook hard aan onze diversiteit en inclusie. We willen een werkomgeving creëren waarin medewerkers hun talenten maximaal inzetten. We hebben vaak te maken met complexe problemen die je beter oplost met een divers team. Onze mensen moeten zich daarom thuis voelen in de organisatie en zichzelf kunnen zijn. Alleen dan kun je je als organisatie verbeteren.’

Bewustwording over vooroordelen

Verandering begint met interne bewustwording. ‘Het is belangrijk dat mensen zich bewust worden van hun – meestal onbedoelde – vooroordelen’, stelt Van Hattem. ‘Dat komt bijvoorbeeld tot uiting in het onbewust aannemen van mensen die op je lijken. Het zit ook in vacatureteksten. Je moet je ervan bewust zijn dat je die anders moet opstellen als je mensen wilt aantrekken die je nodig hebt. Kies niet altijd de veilige weg en geef mensen een kans, anders verandert er nooit iets.’

ProRail belicht deze thema’s uitvoerig in zijn arbeidsmarktcampagnes. Van Hattem: ‘We hebben filmpjes gemaakt over het gebruik van 5G en modulair bouwen. Die filmpjes hebben we via sociale media uitgezet. Waarbij we ons veel meer op specifieke functies hebben gericht. Zo hebben we heel bewust gecommuniceerd over een groot tekort aan treindienstleiders. En dat blijkt te werken. We krijgen veel meer reacties en we staan op de lijstjes van meest aantrekkelijke werkgevers. Daar stonden we een paar jaar geleden echt niet tussen.’

Onze blik op Future of Work

Grote maatschappelijke ontwikkelingen vragen om omscholing en nieuwe vaardigheden. ‘Organisaties willen zich optimaal positioneren om het schaarse talent aan zich te binden’, weet Bastiaan Starink, bij PwC verantwoordelijk voor het thema Future of Work. ‘Organisaties die hun *employee experience* weten te optimaliseren, krijgen de beste mensen. Daarbij moeten organisaties zich sterk maken voor een inclusieve bedrijfscultuur, waarin plaats is voor iedereen. Dat vraagt ander leiderschap, met een betere balans tussen ‘harde’ en ‘zachte’ criteria.

Bij ProRail speelt deze uitdaging ook. Wij helpen door te adviseren bij de recruitmentstrategie, de onboarding, het verbeteren van de totale *employee journey*, het diversiteitsbeleid en het programma voor re- en upskilling. Samen zorgen we ervoor – via programma’s als ProRail groeit dat gericht is op het verjongen en het vergroten van de flexibiliteit en de diversiteit, en Werken als een pro – dat ProRail wendbaar en slagvaardig blijft.’

Meer focus op een inclusieve cultuur, persoonlijk leiderschap en menselijke vaardigheden

Om te zorgen dat verschillende perspectieven elkaar versterken, is een inclusieve cultuur belangrijk. Wij geloven sterk in de kracht van een dergelijke cultuur. In een inclusieve cultuur is er een gevoel van eenheid, ruimte voor diversiteit en verbinding tussen elkaar. Door jezelf te kennen, goed te luisteren, kwetsbaar te zijn en nieuwsgierig te zijn naar andere perspectieven en wat anderen drijft, kunnen we allemaal onze waarden naleven.

Het vergroten van een inclusieve mindset en inclusief gedrag maakt empathie voor elkaar mogelijk. Op die manier zijn we beter in staat verschillende perspectieven bij elkaar te brengen en beter samen te werken. Door onze manier van samenwerken (met elkaar, onze klanten en binnen ecosystemen) te combineren met onze kennis en expertise, ontsluiten we ons (menselijk) potentieel.

Die cultuur is de basis voor de ontwikkeling van divers talent en het aantrekken van toekomstig talent. Onze mensen krijgen daarom voortdurend de kans zich te ontwikkelen op hun professionele, digitale en menselijke vaardigheden. We doen aan strategisch personeelsbeleid en leggen daarin de nadruk op diversiteit ten aanzien van STEM, gender, culturele achtergrond en afstand tot de arbeidsmarkt. We bieden collega's flexibiliteit door plaats- en tijdonafhankelijk te kunnen werken en differentiëren arbeidsvoorwaarden waar nodig. Daarmee willen we ons onderscheiden als aantrekkelijke werkgever.

De kwetsbaarheid van diversiteit hebben we gevoeld door de Black Lives Matter-beweging. Daarom zijn we een interne kettingbrief begonnen, waarin collega's openhartig persoonlijke verhalen deelden (zie ook kader pagina 30). We hebben ook dialoogsessies georganiseerd over onze inclusieve cultuur, over de impact van onze vooroordelen en hoe we met elkaar willen verbinden. Daarnaast hebben we in ons hele netwerk een *inclusive leadership badge* geïntroduceerd. Die is gericht op het versterken van een inclusieve mindset en inclusief gedrag, en op het creëren van inclusieve leiders.

In Nederland zijn we gestart met een sponsor-programma voor vrouwelijk en cultureel talent. Vooral binnen de groep partners en directors blijft het percentage vrouwen achter bij onze ambitie. We willen dat over tien jaar minstens dertig procent van onze partners uit vrouwen bestaat. Bij de directors moet dit percentage dan op 35 liggen. Op dit moment is twintig procent van onze partners en directors vrouw.

We willen dat over tien jaar minstens dertig procent van onze partners uit vrouwen bestaat.

Onze transformatie gaat over het bewust worden dat we allemaal bijdragen door de manier waarop we ons gedragen. Dat we onze waarden en doelen integreren in alles wat we doen. Dat we elkaar vertrouwen en elkaars authenticiteit waarderen. Het creëren van een inclusieve cultuur waarin mensen samen kunnen gedijen en zichzelf kunnen zijn, gecombineerd met kwaliteit en expertise, leidt tot een organisatie die zorgt voor vertrouwen en duurzame resultaten.

‘Ik durf nu openlijk uit te spreken hoe ik me voel als zwarte vrouw’

PwC’er Pauline Mbundu praat over de interne briefwisseling naar aanleiding van de Black Lives Matter-beweging, over racisme en discriminatie, inclusie en diversiteit. Hoe kijkt zij terug op een jaar waarin deze thema’s stevig op de voorgrond stonden in de media, de maatschappij en binnen PwC?

Pauline: ‘Voor mij begon het natuurlijk niet met die briefwisseling. BLM bestaat al sinds 2013 en ik ben me altijd al bewust van mijn culturele achtergrond. Toch was het schrijven een ingrijpend proces voor mij. Ik moest terugblikken op de afgelopen twaalf jaar, waarbij de leuke, maar ook de minder leuke zaken weer de revue passeerden.’

‘Gelukkig was de briefwisseling uiteindelijk een zeer waardevolle ervaring voor mij en volgens mij ook voor PwC als geheel. Die briefwisseling gaf een extra impuls aan het onderwerp en heeft binnen PwC tot een verdiepingsslag en meer aandacht voor het onderwerp geleid. Zelf kreeg ik veel positieve reacties van collega’s. Velen wilden verder praten met me, ervaringen delen of zich verdiepen in het onderwerp.’

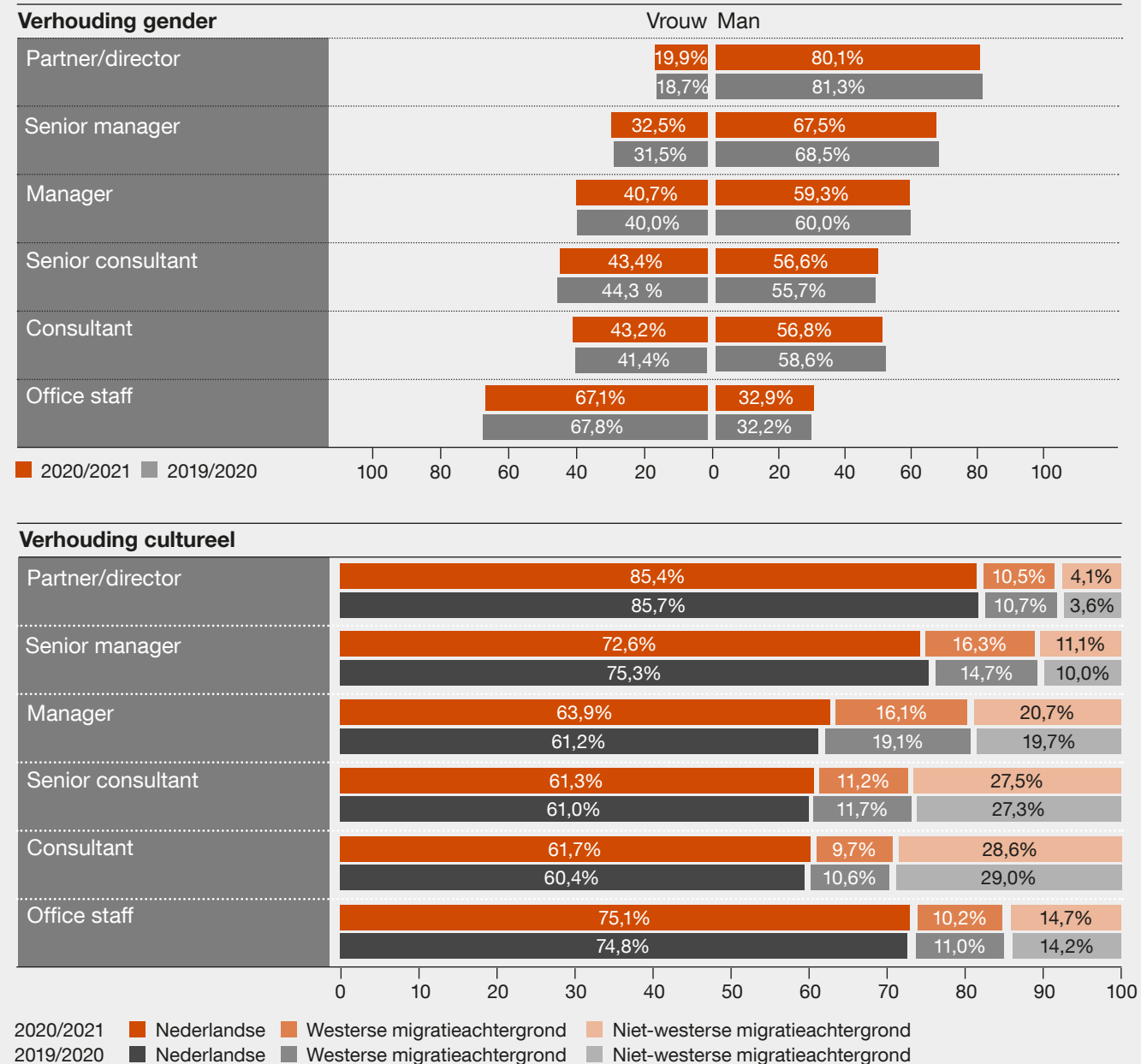
‘BLM en de briefwisseling hebben ertoe geleid dat ik nu openlijk durf uit te spreken over hoe ik mij voel als zwarte vrouw en wat bepaald gedrag met mij en de mensen in mijn omgeving doet. Dat deed ik eerst liever niet. Ik ben nu openhartiger, zonder bang te zijn voor weerstand. De open sfeer die PwC heeft gecreëerd, heeft mij daarin gesterkt en zelfverzekerder gemaakt.’

Pauline hoopt dat we binnen PwC kunnen doorgroeien in inclusie en diversiteit richting een cultuur waarin iedereen zich veilig voelt en helemaal zichzelf kan zijn. ‘Iedereen moet worden beoordeeld op basis van de talenten die hij of zij bezit en de prestaties die hij of zij behaalt, los van uiterlijk of achternaam. De aanpak die PwC hierin kiest, doet recht aan die ambitie.



Pauline Mbundu (38)
Manager Consulting
Voorzitter Connected Cultures

Pauline werkt twaalf jaar bij PwC binnen Consulting en is een van de briefschrijvers rondom Black Lives Matter. Naast haar werk bij PwC, is ze ook oprichter van stichting African Young Professional Network en voorzitter van stichting Bolingo Community.





Philips: cybersecurity is gedeelde verantwoordelijkheid

In gesprek met Philips

Toenemende digitalisering en cyberaanvallen

De toenemende digitalisering brengt grote voordelen als meer efficiëntie en snellere processen met zich mee. Maar de groeiende afhankelijkheid van technologie heeft ook een keerzijde. Het afgelopen jaar is het aantal cyberaanvallen sterk gestegen. Vooral de zorgsector had het zwaar te verduren. Voor Philips, dat wereldwijd medische apparatuur levert aan ziekenhuizen, een extra reden om hun veiligheidsprotocollen en -adviezen naar klanten nog meer te benadrukken en aan te scherpen.

Vertrouwen en transparantie centraal in ondersteuning

Wereldwijd zien bedrijfsbestuurders veel kansen in de door Covid-19-pandemie versnelde digitale transformatie. Tegelijkertijd maken ze zich grote zorgen over cyberveiligheid. Zeker bij zorgaanbieders kan de impact van een ransomware-aanval die IT-systemen platlegt, groot zijn en in het ergste geval mensenlevens eisen. Philips doet er daarom alles aan zijn klanten te helpen de betrouwbaarheid en de veiligheid van de geleverde apparatuur zo hoog mogelijk te maken. Daarbij zijn vertrouwen en transparantie de uitgangspunten.

Cybersecurity in de zorg

‘Als het gaat om cybersecurity zien we in de zorg verschillen in volwassenheid’, zegt Gal Gnainsky,

Chief Security Officer bij Philips. ‘Dat is begrijpelijk, want de prioriteit en de focus van zorgprofessionals ligt op het genezen van mensen; zij hebben zich daarin tientallen jaren ontwikkeld. Cybersecurity is daarentegen een relatief nieuw risico, dat vraagt om uitgebreide kennis, hoge investeringen in de bescherming van systemen en goed bewustzijn van gebruikers.’

‘Om cybersecurity te maximaliseren’, zegt Dirk de Wit, Head of Product Security bij Philips, ‘geloven we in volledige transparantie en duidelijkheid over de beveiligingsstatus van onze producten en onze verantwoordelijkheden als leverancier. Onze missie is ervoor zorgen dat onze klanten alle producten en diensten die we leveren, veilig kunnen gebruiken.’

Cybersafe-programma

Volgens De Wit ligt een deel van de verantwoordelijkheid ook bij de gebruikers van de apparatuur. ‘Ook klanten moeten voldoende kennis hebben en alert zijn. Wij zorgen ervoor dat onze producten veilig zijn, maar we zijn ook afhankelijk van de infrastructuur – zowel IT als fysiek – en de protocollen van ziekenhuizen.’ Om gebruikers van de producten en diensten van Philips te helpen, heeft het bedrijf vorig jaar het Cybersafe-programma ontwikkeld. Dit programma biedt klanten ondersteuning bij het up-to-date houden van hun apparaten en bijbehorende besturingssystemen.

De Wit: ‘Grote medische apparaten hebben een levensduur van vijftien jaar of langer. Meestal draaien die apparaten op een Windows-versie die over het algemeen maximaal tien jaar wordt ondersteund. Als je daar niet alert op bent, ontstaat er een probleem.

Met Philips Cybersafe kunnen instellingen additionele maatregelen nemen om hun systemen blijvend te beschermen tegen cyberaanvallen.’

Om het Cybersafe-programma een zeker ‘gewicht’ te geven, klopte Philips aan bij PwC. Gnainsky: ‘We hebben met PwC gebrainstormd over cybersecurity en manieren om IT-systemen en producten veiliger te maken. We wilden klanten laten zien dat ze Cybersafe kunnen vertrouwen. Dat bleek een ingewikkeld proces, waarbij de vraag was tot welk niveau we dat vertrouwen konden geven. PwC heeft ons geholpen bij het inventariseren van de opties, de vereiste veiligheidsmaatregelen en de manier waarop we onze klanten dit inzicht kunnen geven. Uiteindelijk draait het om vertrouwen en transparantie aan onze klanten, en onze bijdrage aan een veilige zorgsector.’

Onze blik op Risk & regulation

‘In een steeds veranderende en onzekere wereld krijgen organisaties vaker met onverwachte uitdagingen en risico's te maken’, stelt Anthony Kruizinga, risk & regulation leader bij PwC. ‘Om toekomstige generaties van een mooie toekomst te verzekeren, zal er steeds meer regulering op ons afkomen en is een andere benadering van risicomanagement nodig. Organisaties moeten daar rekening mee houden en zich erop voorbereiden. Wij helpen onze klanten door ze “veerkrachtiger” te maken: door een proactieve aanpak te ontwikkelen kunnen ze sneller en beter reageren op veranderingen en nieuwe wet- en regelgeving, en zo voldoen aan de verwachtingen van hun stakeholders.’

Een blik op het afgelopen jaar



Onze mensen maken het verschil

We zijn trots op wat we in deze moeilijke tijden hebben bereikt en dat we de kwaliteit van onze dienstverlening hoog hebben kunnen houden. Onze mensen maakten tijdens de crisis zonder meer het verschil onder verschillende en soms uitdagende persoonlijke omstandigheden.



Onze transformatie gaat door

We transformeren naar een cultuur die gedrag stimuleert in overeenstemming met onze waarden: oog voor de maatschappelijke context, open dialoog voeren en het menselijke verschil maken. Dit jaar namen ruim 2.700 medewerkers deel aan de derde Values Survey. De bevindingen laten zien dat we de afgelopen jaren een stevige stap in de gewenste richting hebben gezet om de purposegeleide en waardengedreven organisatie te worden die we willen zijn.



Wereldwijde commitment op 'net zero'

Onze ambitie is om in lijn met SDG 13 (klimaatactie) in 2030 'net zero' te zijn. Wereldwijd betekent deze ambitie in ieder geval vijftig procent absolute CO₂-reductie in 2030 ten opzichte van 2019.

Goede financiële performance in de pandemie

In € miljoen	Omzet	ΔFY20	Bedrijfsresultaat	ΔFY20
Assurance	342	-8,2%	61	+60,3%
Tax & Legal	308	+13,6%	84	+12,1%
Advisory	286	-6,0%	55	+2,8%
Overig	0		1	
Total	936	-1,4%	201	+21,7%

- De pandemie heeft geleid tot extra werkzaamheden voor verschillende delen van onze dienstverlening, onder andere fiscaal en juridisch advies, en voor onze klanten de noodzaak om aan te passen versnelt. Beoordelingen van businessmodellen en overnameactiviteiten zijn meer prominent geworden op de strategische agenda's van onze klanten. Verder zien we een toenemende vraag naar diensten op het gebied van strategie en digitale transformaties. In onze Assurance-praktijk hebben de audits in het kader van de Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid (NOW) in een beperkte omzetsijging van € 4.5M geresulteerd. Andere delen van onze organisatie zagen de vraag afnemen.
- Tijdens de pandemie zagen we een significante daling van variabele kosten, zoals reizen (vooral binnen Assurance heeft dit geleid tot een forse margestijging). Dit verhoogde onze resultaten in FY21, aangezien de totale omzetsdaling tijdens de crisis beperkt was.

Herijking van onze strategie

Trust + Sustained outcomes = 

De herijking van onze wereldwijde strategische visie voor 2030 is gericht op relevantie voor onze klanten en de maatschappij door bij te dragen aan het bouwen van vertrouwen en leveren van duurzame resultaten. Deze herijking is de basis voor onze investeringsagenda, met daarin focus op kennis en ervaring op het gebied van ESG, verdere digitalisering, de transitie naar de cloud en beveiliging van informatie. We noemen deze nieuwe wereldwijde strategie 'The New Equation'.

Certificering op gelijke beloningen en kansen

In 2020/2021 zijn wij gecertificeerd door de Equal Salary Foundation op gelijke beloning en gelijke kansen voor mannen en vrouwen.

Strategische prestatie-indicatoren

In de voorgaande hoofdstukken hebben we u meegenomen in onze transformatie, waar wij voor staan en hoe wij dat vertalen naar onze dienstverlening. In ons *jaarbericht* leggen we uitgebreid verantwoording af over ons afgelopen boekjaar. Hier een kort overzicht van onze (niet-)financiële resultaten en prestatie indicatoren.

Kwaliteit		
% Engagement Compliance Reviews per LoS compliant/conform onze standaarden		
	2020/2021	2019/2020
	Geen AFM reviews/geen PCAOB-reviews/overige reviews 28 (alle compliant)	Geen AFM reviews/geen PCAOB-reviews/overige reviews 39 (alle compliant)
	97,0% compliant Assurance	96,6% compliant Assurance
	87,5% compliant CMAAS en RAS	100,0% compliant CMAAS en RAS
	96,6% conform standaarden Tax	99,3% conform standaarden Tax
	96,3% conform standaarden Advisory	100,0% conform standaarden Advisory
Trainingsuren per fte		
	2020/2021	2019/2020
	108	115

Financieel resultaat		
Netto-omzet		
	2020/2021	2019/2020
	€936M	€950M
Bedrijfsresultaat		
	2020/2021	2019/2020
	€201M	€165M

Duurzame vooruitgang		
Milieu-impact (tCO2e)		
	2020/2021	2019/2020
	2.778	15.287
Reductie GHG-emissies (% ten opzichte van 2018/2019)		
	2020/2021	2019/2020
	86%	24%

* Digital Accelerators zijn onze mensen, die samenwerken met teams en afdelingen binnen al onze Lines of Service om de acceptatie en impact van nieuwe technologische tools te versnellen, waardoor wij als organisatie kunnen innoveren.

** Badges bij PwC zijn zichtbare, deelbare certificaten van de nieuwe kennis en vaardigheden die je opdoet terwijl je groeit en ontwikkelt bij PwC.

Digitale transformatie		
Aantal Digital Accelerators*		
	2020/2021	2019/2020
	134	53
Aantal Digital Acumen badges**		
	2020/2021	2019/2020
	1.095	N/A

Onze mensen		
People Engagement Index (legacy)		
	2020/2021	2019/2020
	83% (81%)	(84%)
2018/2019: Geen survey in 2019/2020		
Aanname STEM		
	2020/2021	2019/2020
	12%	16%
Vrouwen in partner- & directorbenoemingen		
	2020/2021	2019/2020
	30,4/32,1%	25,0/42,4%
Niet-westerse migratieachtergrond in partner- en directorbenoemingen		
	2020/2021	2019/2020
	11,8/14,3%	0/3,4%
Aantal personen per 30 juni 2021		
	2020/2021	2019/2020
	5.298	5.565

Financiële resultaten

	2020/2021	2019/2020	2018/2019	2017/2018	2016/2017
Omzet					
Netto-omzet (x € 1 mln.)	936,3	949,8	884,1	832,7	767,0
Toename	-1,4%	+7,4%	+6,2%	+8,6%	+3,1%
Netto-omzet per persoon (x € 1.000)	178,7	178,7	175,2	176,8	167,0
Toename/afname	+0,0%	+2,0%	-0,9%	+5,9%	-0,4%
Externe omzet per Line of Service (x € 1 mln.)					
Assurance	341,7	344,8	392,9	367,3	317,3
Tax & Legal	308,1	305,2	247,3	252,8	239,4
Advisory	286,4	299,4	242,9	212,6	210,3
Anders	0,1	0,4	1,0	0,0	0,0
Totaal	936,3	949,8	884,1	832,7	767,0
Bedrijfsresultaat (x € 1 mln.)					
Toename/afname	+21,9%	+0,7%	+1,1%	+6,9%	+6,3%
Bedrijfsresultaat per Line of Service (x € 1 mln.)					
Assurance	60,7	37,8	46,3	54,8	43,0
Tax & Legal	84,0	74,6	71,1	65,8	67,2
Advisory	54,9	53,4	50,9	44,7	43,3
Gemiddelde bezetting (fte)					
Partners	281	282	278	271	279
Professional staff	3.975	4.076	3.897	3.615	3.510
Support staff	985	957	870	827	805

PwC en World Press Photo, een partnerschap gericht op waarden

PwC is sinds 2019 trotse partner van World Press Photo. World Press Photo (WPP) heeft als doel de wereld te verbinden met verhalen die ertoe doen. Met onder meer dit partnerschap willen we laten zien dat ook wij midden in de maatschappij staan. Dat we luisteren naar wat er speelt, om zo onze dienstverlening nog beter af te stemmen op wat de maatschappij van ons vraagt.

We spreken daarbij specifiek over partnerschap en niet over sponsoring. 'Het verschil is dat we ons in de samenwerking met onze partners richten op de

maatschappelijke betrokkenheid van PwC en kijken hoe we een betekenisvolle rol als kennis- en expertisepartner kunnen spelen', zegt David Verweij, onze manager sponsoring. Zo voeren we samen met WPP jaarlijks een aantal projecten uit op het gebied van diversiteit, verificatie (echtheid van foto's) en cybersecurity. Om ons partnerschap te onderstrepen, hebben ons kantoor in Amsterdam dit jaar opgesierd met de World Press Photo van het jaar 2021. Lees hier meer over in ons [jaarverslag](#) of op onze [website](#).



2021 Photo Contest,
World Press Photo of the Year

The First Embrace

Rosa Luzia Lunardi (85) wordt geknuffeld door verpleegster Adriana Silva da Costa Souza, in het verzorgingstehuis Viva Bem in São Paulo, Brazilië.

Fotograaf

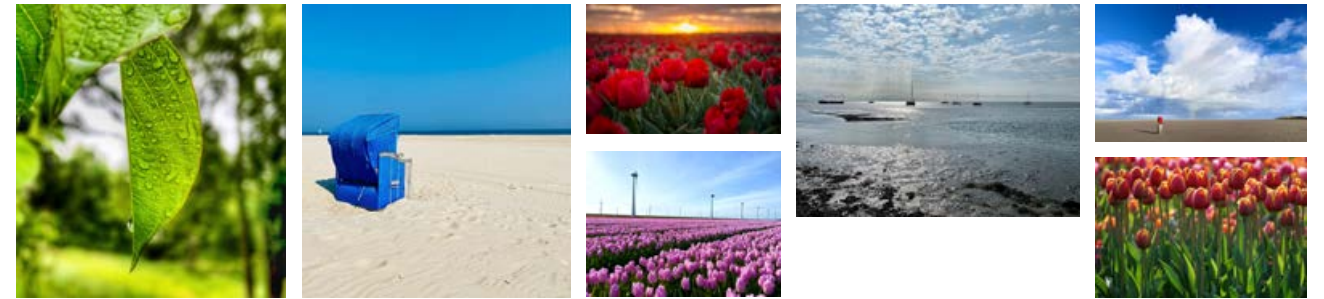
Mads Nissen (1979), woonachtig in Kopenhagen, Denemarken.

Politiken/Panos Pictures

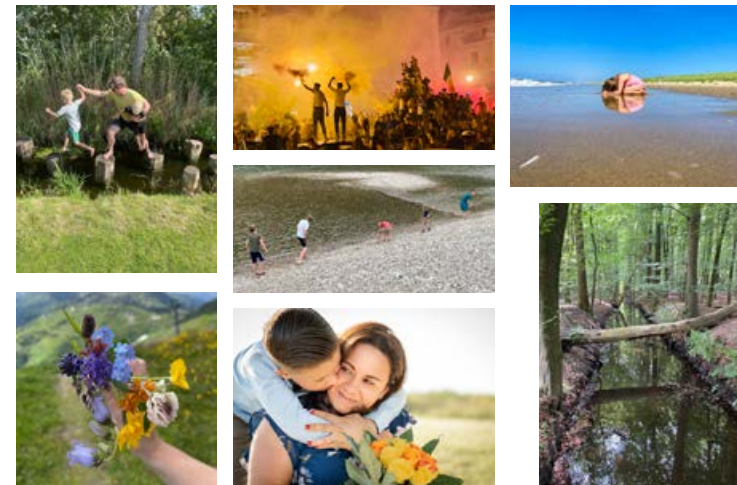
Om het belang en de reden van onze partnerschappen ook aan onze eigen mensen duidelijk te maken, besteden we daar intern ook veel aandacht aan. Zo organiseerden we deze zomer in samenspraak met World Press Photo onze eigen PwC-fotowedstrijd.

Net als in ons dagelijkse werk vroegen we aan de deelnemers om de vooraf bepaalde onderwerpen vanuit verschillende perspectieven te bekijken. Dat leverde mooie beelden op in de drie gekozen categorieën: mooi Nederland, verbinding en vrije categorie.

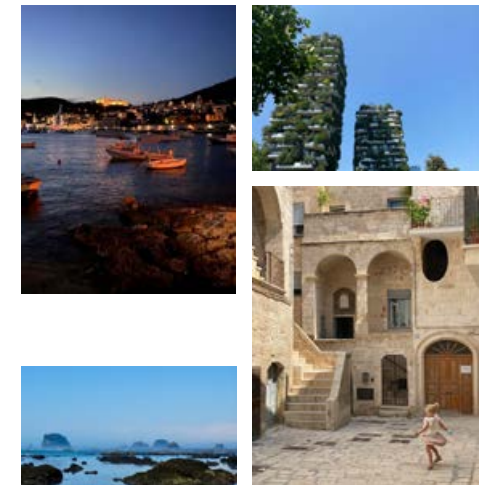
1. Mooi Nederland



2. Verbinding



3. Vrije categorie



Raad van bestuur

Thomas R. Malthusstraat 5
1066 JR Amsterdam

Redactie

PricewaterhouseCoopers B.V.
Corporate communications
Postbus 90351, 1006 BJ Amsterdam
+31 (0)88 792 72 23

Concept, ontwerp en productie

Marketing

Voor meer informatie

Thomas Galestien
Woordvoering
+31 (0)88 792 70 00
E-mail: thomas.galestien@pwc.com



© 2021 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289). Alle rechten voorbehouden. PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.

Bij PwC willen we een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Wij zijn een netwerk van firma's in 155 landen met meer dan 284.000 mensen. Bij PwC in Nederland werken ruim 5.500 mensen met elkaar samen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op www.pwc.nl.