

Publieksverslag 2019-2020



Een
nieuwe
morgen



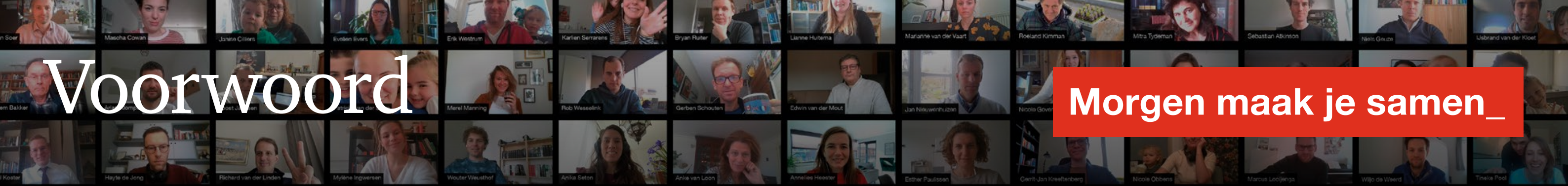
pwc.nl/morgenmaakjesamen

Inhoud

De duo-interviews en foto's zijn gemaakt tijdens de coronatijd. Uiteraard met inachtneming van alle maatregelen. Zo zijn de foto's los van elkaar gemaakt en aan elkaar gemonteerd.



Voorwoord Ad van Gils	4
Een betere wereld begint bij jezelf - Onze transformatie	6
Houvast in veranderende tijden	8
Maatschappelijke thema's:	
- Duurzame vooruitgang	10
- Risk & regulatory	18
- Future of work	24
- Future of finance	32
Onze partnerships met World Press Photo en het Concertgebouworkest	38
Ons boekjaar in vogelvlucht	42
Financiële resultaten	46



Een nieuwe morgen

Tijden van crisis dwingen kleur te bekennen. Ze dwingen te laten zien wie je bent en voor wie je er bent. Zorgen over je eigen welzijn voeren daarbij ongetwijfeld de boventoon. Dat is begrijpelijk, maar uiteindelijk is het belangrijker je af te vragen of je er als organisatie was voor jouw stakeholders: jouw mensen, jouw klanten en de maatschappij.

Ook bij PwC stelden we onszelf die vraag. We onderzochten hoe we houvast kunnen bieden in deze veranderende tijd. Hoe we – ongeacht ieders specialisme – de handen ineen kunnen slaan en onze kennis kunnen bundelen en inzetten waar die het hardst nodig is.

Zeker is dat het coronavirus een flink effect op ons allemaal heeft gehad. Op onze levens, op de economie en op de samenleving als geheel. De gevolgen zullen we voorlopig merken. Maar de crisis heeft ons ook laten zien hoe groot het belang van verbondenheid is. We zagen hoezeer we elkaar nodig hebben en dat we er voor elkaar zijn.

Daarom hebben we in het begin van de crisis de Covid-19-helpdesk opgezet, waar we kleine en middelgrote organisaties, zelfstandigen, sociale ondernemers en goededoelenorganisaties kosteloos op weg helpen bij hun vragen over financiering, crisismanagement en personeel. Natuurlijk staan we ook klaar voor onze klanten en relaties om deze moeilijke tijd zo goed mogelijk door te komen. Als accountant, belastingadviseur en consultant. Met controles, adviezen en inzichten – veelal op afstand – en gericht op de vragen en uitdagingen van nu.

Als organisatie leerden we opnieuw dat we samen verder komen. Door het thuiswerken kwamen we digitaal in elkaars huiskamers.

Op de achtergrond hoorden we kinderen, huisgenoten, maar we zagen soms ook eenzaamheid. We spraken over waarden en wat we belangrijk vinden in het leven. Daardoor zagen we het belang van echte inclusiviteit. We realiseerden ons dat we ook in onze organisatie helaas nog veel werk moeten verzetten. Want hoe we iets doen, is net zo belangrijk als wat we doen.

Samen met mijn collega's in de raad van bestuur zal ik mij ervoor inzetten dat PwC ook komend jaar de verbinding blijft zoeken. Met u, als een van de stakeholders van PwC. Te beginnen met dit speciale publieksverslag. Hierin leggen we uit wie wij zijn, hoe wij zelf transformeren en hoe we een bijdrage willen leveren aan de hand van onze maatschappelijke thema's. Wilt u na het lezen ervan meer weten over wat wij het afgelopen jaar hebben gedaan en met welke resultaten, dan verwijs ik u graag door naar ons [jaarbericht](#).

Voor deze publicatie hebben we externe experts gevraagd met elkaar in gesprek te gaan over een van onze thema's. Op die manier stimuleren we ook onszelf om

vanuit verschillende perspectieven naar elk onderwerp te kijken. Zodat we in verbinding met de samenleving kunnen werken aan een nieuwe morgen. Een nieuwe morgen die ons de kans biedt zaken anders aan te pakken. Een nieuwe morgen waarin we vooruitgang onherroepelijk verbinden met verduurzaming. PwC zal zich meer dan ooit inzetten om dat ideaal dichterbij te brengen. Want morgen maak je samen.

Met vriendelijke groet,

Ad van Gils
Voorzitter raad van bestuur
PwC Nederland

Onze transformatie

Een betere wereld begint bij jezelf

We leven in een wereld die onverminderd vooruit wil. Waarin mensen en organisaties kansen en mogelijkheden zien en waarin we steeds meer focussen op duurzame vooruitgang. Maar dat gaat niet vanzelf. Bedrijven en organisaties moeten zich aanpassen en transformeren om relevant en succesvol te blijven. Dat geldt ook voor PwC. Ook wij moeten onszelf opnieuw uitvinden. We moeten verder kijken dan ons eigen vakgebied en met elkaar werken aan de verbetering van onze eigen organisatie en aan gezamenlijke oplossingen voor onze klanten.

Net als onze klanten stellen wij onszelf de vraag hoe we ons bestaansrecht op de langere termijn behouden. We weten dat succes van korte duur is als we mens, milieu en maatschappij uit het oog verliezen. Het belang is groter dan ooit en daarom nemen ook wij onze verantwoordelijkheid om bij te dragen aan een betere maatschappij. Dat doen we door vanuit onze wereldwijde purpose - 'een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en helpen belangrijke problemen op te lossen' - houvast te bieden. Als accountant door de jaarrekening te controleren. Als fiscalist of consultant door klanten advies te geven waarin commercieel resultaat en maatschappelijk belang hand in hand gaan.

Houvast bieden om vooruit te gaan lukt alleen door samen te werken. Door goed te luisteren naar elkaar, naar de maatschappij, onze criticasters en onze klanten. Door nieuwsgierig te zijn en nieuwe contacten te leggen. Door

niet te oordelen, maar open te staan voor nieuwe ideeën. Door vragen te stellen en oprecht te proberen van elkaar te leren. En door kwetsbaar te durven zijn als het beter moet en anders kan. Juist als het moeilijk wordt en tegenzit, is het belangrijk in contact te blijven met de mensen met en voor wie we het doen.

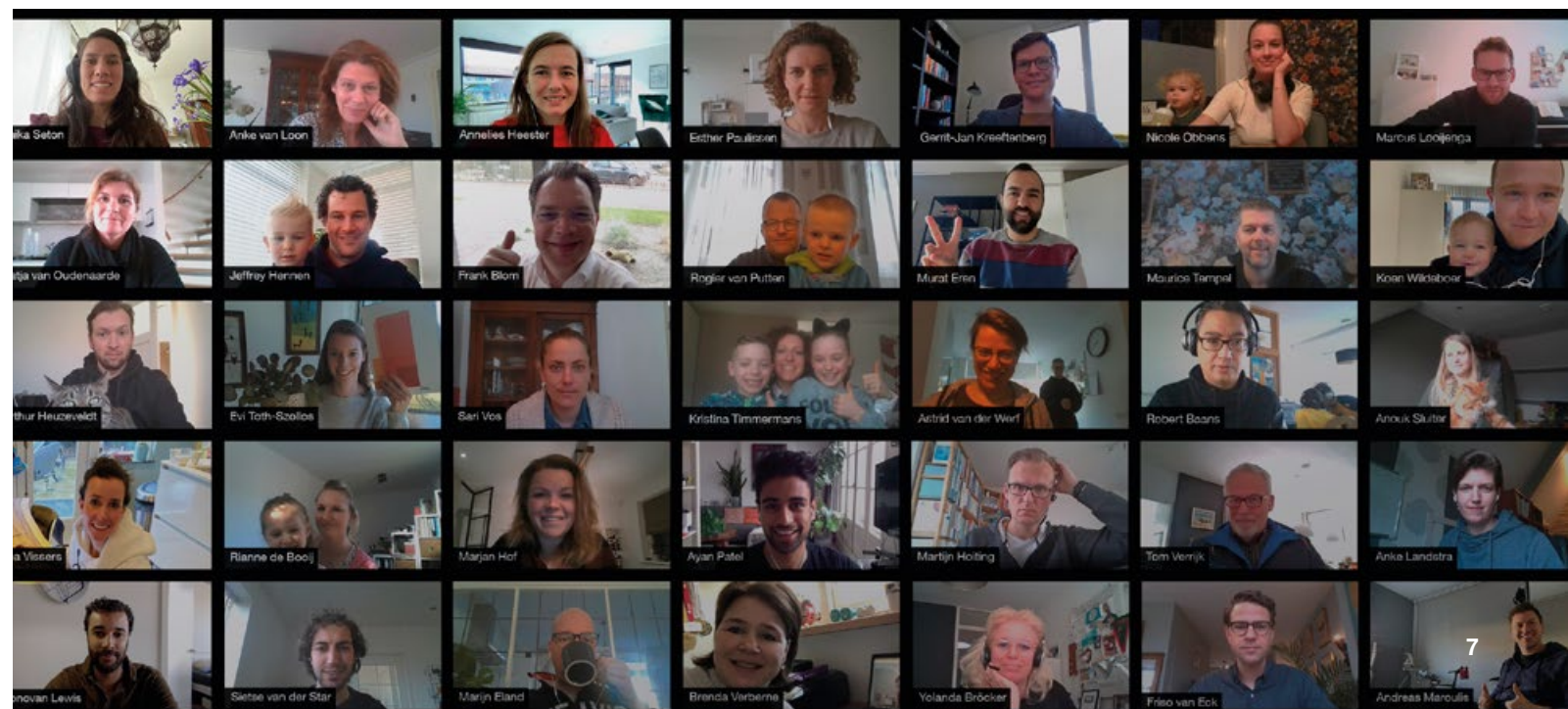
Onze waarden (*act with integrity, make a difference, care, work together, reimagine the possible*) vormen daarbij ons kompas. 'Hoe' we dingen doen staat hierbij centraal. Op die manier kunnen we ons onderscheiden en verbinden met elkaar en de buitenwereld. Met andere woorden: we creëren de meeste waarde voor onze mensen, onze klanten en voor de samenleving door onze eigen waarden en gedragingen elke dag in de praktijk te brengen. Daarvoor hebben we overeenkomsten gesloten met strategische partijen, werken we veel samen met start-upincubators en organisaties die sociale ondernemingen helpen.

Maar dat is niet genoeg. Samen verder komen betekent dat we verschillen niet alleen zien, maar ook waarderen. Waardoor we inclusiever en diverser worden. Het betekent dat we zelf geloofwaardiger worden op de duurzame verandering die we voorstaan. Het betekent dat we onze kwetsbaarheid – onze menselijkheid en ons eigen leren – laten zien. Het betekent dat we onze purpose en waarden echt doorleven.

Om onze transformatie te ondersteunen hebben we vijf strategische doelen geformuleerd. Allereerst staat **kwaliteit** centraal bij alles wat we doen. Kwaliteit begint bij het naleven van wet- en regelgeving, maar vraagt in toenemende mate ook om aandacht voor maatschappelijke zorgen of verwachtingen. Ten tweede investeren we in het **personeel van de toekomst**. Een divers medewerkersbestand in een inclusieve organisatie is een voorwaarde voor toekomstig succes. Ten derde maken we meer gebruik van technologie.

Onze **digitale transformatie** is gericht op het helpen van klanten bij hun digitalisering en het digitaliseren van onze diensten en onze bedrijfsvoering. Ten vierde streven we naar meer **duurzame vooruitgang**, onder meer door circulair te worden. En ten vijfde opereren we als **businesspartners** samen: met onze klanten en binnen onze ecosystemen.

Om de complexe uitdagingen van onze klanten met onze kennis te verbinden, hebben we vier maatschappelijke thema's geselecteerd: *duurzame vooruitgang, future of work, risk & regulatory* en *future of finance*. Deze thema's zijn relevant voor onze klanten, voor onszelf en voor de samenleving. Door onze expertise rond de thema's te bundelen, kunnen we een eenduidige visie met onze klanten en maatschappij delen en hierover het gesprek aangaan. Op deze manier dragen we bij aan het creëren van waarde op de lange termijn.



Houvast in veranderende tijden

In ons streven houvast te bieden, werden we tijdens de Covid-19-crisis nog eens extra uitgedaagd. We vertellen in deze publicatie over de verantwoordelijkheid die we in deze veranderende tijden hebben genomen en de rol die wij hebben vervuld in het afgelopen boekjaar (juli 2019 - juni 2020). Omdat we het belangrijk vinden te laten zien hoe onze organisatie, bestaande uit drie takken van dienstverlening (assurance, tax & legal, advisory), zich verhoudt tot de maatschappij waarvan wij onderdeel zijn.

In tijden van crisis is zekerheid een schaars goed. De rol van onze accountants is nu belangrijker dan ooit. Niet alleen door de jaarrekening te controleren, maar ook door een blik vooruit te werpen. Wat betekent de crisis voor een organisatie op de middellange termijn? Hoe robuust is de keten waarvan zij onderdeel is? En hoe lang kan zij toe met het opgebouwde eigen vermogen? Samen met onze klanten bogen onze accountants zich over deze en vele andere vragen.

Onze belastingadviseurs stonden de afgelopen periode voor een andere opgave: hoe konden zij bijdragen aan het laten landen van de steunmaatregelen vanuit de overheid bij de bedrijven, de organisaties en de instellingen die de steun ook echt nodig hadden? We adviseerden ministeries en semioverheid. Ook stelden we interne

richtlijnen op om misbruik van de regelingen te voorkomen bij onze klanten. Met het oog op de (maatschappelijke) aanvaardbaarheid ervan, werd de hulpvraag van iedere klant door een intern panel getoetst aan onze interne codes, waarden en missie. Daar waar nodig voerden we lastige gesprekken met (potentiële) klanten als hun aanvraag voor hulp niet in lijn was met onze eigen opvatting over de juiste toepassing van de regelingen.

Onze mensen ondersteunden een breed palet aan bedrijven en organisaties om samen oplossingen te vinden voor de uitdagingen die Covid-19 brengt. We hielpen een organisatie bij de import van medische hulpmiddelen en een grote gemeente bij het opstarten van een anderhalvemeterwerkomgeving. Verder keken we met overheden en

bedrijven veelvuldig naar manieren om het voortbestaan van ondernemingen te garanderen. We openden een gratis Covid-19-helpdesk en hielpen de Kindertelefoon met het digitaliseren van zijn trainingen en het verbeteren van e-learnings.

Voor onszelf was het eveneens een onzekere tijd. Ook wij moesten versneld vertrouwd raken met werken vanuit huis. We ontdekten hoe we op afstand het beste kunnen samenwerken met door ons gecontroleerde organisaties en met andere klanten. Zonder dat daarbij de kwaliteit van onze dienstverlening in het geding kwam. Soms was dat wennen, maar elke dag dreef ons het besef dat we onze toegevoegde waarde ontleen aan de kracht van echte samenwerking tussen alle expertises die we in huis hebben. PwC is een organisatie met 5500 mensen die zich inzetten voor het bieden van houvast in veranderende tijden. Samen werken we aan een nieuwe morgen.

In dit publieksverslag gaan we verder in op de door ons gekozen maatschappelijke thema's. We geven onze visie op de ontwikkelingen en vertellen hoe wij waarde toevoegen. We hebben interessante spelers op het gebied van de thema's gevraagd met elkaar in gesprek te gaan. Een partner die een belangrijke rol speelt in de dienstverlening rondom een van de thema's, geeft steeds een reflectie op het gesprek.

Wat stakeholders van ons verwachten

Gedurende het hele jaar is PwC in dialoog met haar stakeholders om te leren wat zij van ons verwachten en hoe en wat wij kunnen verbeteren. Deze gesprekken stellen ons in staat goed contact te houden met wat er leeft in de maatschappij, bij onze klanten en bij onze mensen. Zeker in deze tijden van snelle veranderingen.

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

- Ontwikkel jullie kennis en deel die breed.
- Laat meer zien dat jullie de purpose van PwC nastreven: een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en helpen belangrijke problemen op te lossen.
- Kijk vooruit: bereid je voor op een digitale, meer menselijke en sociale toekomst.
- Draag bij aan de toekomst van de audit.

Meer informatie over onze stakeholdersdialoog vindt u in ons jaarbericht.

Heeft u vragen, suggesties of wilt u met ons in gesprek? Laat het ons weten via

pwc.nl/morgenmaakjesamen

Duurzame weg vooruit

Om toekomstbestendig uit de crisis te komen, is duurzame vooruitgang de meest logische weg. PwC wil hierin voorop gaan. Door maatschappelijk gedragen en toekomstbestendig advies aan klanten, door meer door een maatschappelijke lens te kijken, door ondersteuning van sociale ondernemingen en met onze circulaire ambitie.

2020 is het jaar van de Covid-19-crisis, maar ook het jaar waarin bedrijven, consumenten en overheden nog meer kozen voor een duurzame toekomst. Werknemers spoorden bestuurders aan in actie te komen tegen klimaatverandering. De European Green Deal zag het levenslicht.

In het verleden gingen individuele CEO's, activisten of politici voorop. Maar steeds vaker zetten ook het bedrijfsleven en de maatschappij gezamenlijk koers richting een duurzame toekomst. PwC draagt daar graag en bewust aan bij. Wij helpen bedrijven, overheden en organisaties bij de CO₂-reductie en de energietransitie. Met onze [Green Deal Monitor](#) informeren we onze klanten over de impact van nieuwe wet- en regelgeving. We voorzien ze van data en inzichten en jagen het debat aan met de mening van onze eigen en andere experts.

Maar duurzaam vooruitgaan is meer dan vergroenen. Het raakt alles wat we doen.

Van de toekomst van werk tot duurzame belastingen. En van duurzaamheidsrapportages van bedrijven, waar wij in toenemende mate als accountant zekerheid bij verstrekken, tot logistiek en groene financiering door de financiële sector. Het bereiken van duurzame vooruitgang is waar we het als organisatie voor doen. We helpen de maatschappij en onze klanten verder door de krachten van onze specialismen te bundelen.

Zo ondersteunen we een Nederlandse bank te voldoen aan de nieuwe wetgeving voor duurzame financiering. We hebben een model ontwikkeld waarmee we komend jaar bij bedrijven gaan onderzoeken of de waarden van hun werknemers passen bij een duurzame toekomst.

‘Het bereiken van duurzame vooruitgang is waar we het als organisatie voor doen.’



Vier SDG's voor de meeste impact

De vier *sustainable development goals* die we in ons boekjaar 2016/2017 hebben geselecteerd, zijn: SDG 8 (eerlijk werk en economische groei), SDG 10 (ongelijkheid verminderen), SDG 12 (verantwoorde consumptie en productie) en SDG 16 (vrede, justitie en sterke publieke diensten). Voor het komend jaar hebben we onze focus verlegd van SDG 12 en SDG 16 naar SDG 5 (gendergelijkheid) en SDG 13 (klimaatactie), omdat die beter bij onze ambitie passen.

We geven prioriteit aan SDG's waarop we vanuit onze bedrijfsvoering en dienstverlening de grootste impact kunnen maken. Voor zowel SDG 5 als SDG 13 geldt dat Nederland op Europees niveau achterloopt. Bovendien zijn door Covid-19 de problemen rondom gendergelijkheid toegenomen. Ook onderwerpen als discriminatie en inkomensongelijkheid blijven een probleem en daarmee blijft onze bijdrage aan SDG 8 en SDG 10 relevant.

Onze maatschappelijke bijdrage gaan we vanaf komend boekjaar meten op basis van een door ons nieuw te ontwikkelen framework, het *SDG Impact Measurement Framework*. Dit is gebaseerd op de *Responsible Business Simulator*-methodologie.

En we ondersteunden bedrijven in hun ontwikkeling op het gebied van een toekomstbestendige en (maatschappelijk) breed gedragen belastingstrategie en -transparantie.

Wie verandering bij klanten mogelijk wil maken, moet zelf het goede voorbeeld geven. Om te zorgen dat we als organisatie de meeste impact maken, hebben we in 2016/2017 vier van de zeventien *sustainable development goals* (SDG's) van de Verenigde Naties geselecteerd om mee aan de slag te gaan (zie kader). We reduceren onze CO₂-voetafdruk met als doel in 2030 CO₂-neutraal te opereren. We ondersteunen sociale ondernemers, publiceren een eigen belastingstrategie en werken elke dag aan

een meer diverse organisatie, waarin ruimte is voor verschillende perspectieven. Ook kijken we vaker en nauwkeuriger naar wat we doen en voor wie we werken.

Duurzame vooruitgang is de meest logische weg om in deze uitdagende tijden te kiezen. Het komt er nu op aan dat we samen stappen blijven zetten. Ook als het even tegenzit. De huidige tijd biedt volgens ons juist mogelijkheden om het economisch herstel na Covid-19 hand in hand te laten gaan met duurzame vooruitgang. Wij geloven dat duurzaamheid niet langer een apart onderdeel van een bedrijfsstrategie is, maar een onderliggende waarde die in alles terugkomt. Voor ons is dat de weg naar een nieuwe morgen.

‘Duurzame vooruitgang is de meest logische weg om in deze uitdagende tijden te kiezen.’

Onze circulaire ambitie

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 1,88 miljoen euro. Onder andere door de Covid-19-pandemie zien we in het derde en vierde kwartaal een daling in de CO₂-emissies; daarnaast hebben we 0,8 miljoen euro minder aan investeringen uitgegeven.

Vanwege de veranderende omstandigheden willen we eerst goed kijken hoe we het meest effectief kunnen investeren. De 0,8 miljoen euro voegen we toe aan de begroting voor komend jaar. Daardoor hebben we dan een duurzaamheidsbudget van minimaal 2,0 miljoen euro.

Afgelopen jaar hebben we geïnvesteerd in de ontwikkeling van een persoonlijk carbondashboard om onze mensen te informeren over hun milieuprestaties. Dit dashboard lanceren we komend boekjaar. Daarnaast werken we aan het verduurzamen van onze gebouwen. Verder zijn we ook dit jaar doorgegaan met het ‘elektrisch’ maken van ons wagenpark. Dat doen we door leasecontracten voor auto’s op fossiele brandstoffen vroegtijdig te onderbreken. Aan het eind van het jaar bestaat ons wagenpark voor 43 procent uit elektrische auto’s.

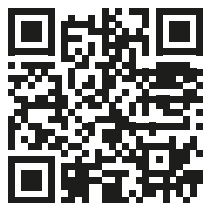
PwC is voorzitter van de ‘Anders Vliegen’-werkgroep van de *Dutch Sustainable Mobility Pledge*, een netwerk van publieke en private organisaties die zich inzetten om hun CO₂-uitstoot door reizen te verminderen.

	CO ₂ -emissies (in tonnen) 2019/2020	CO ₂ -emissies (in tonnen) 2018/2019	CO ₂ -emissies per FTE (in tonnen) 2019/2020	CO ₂ -emissies per FTE (in tonnen) 2018/2019	Circulariteit (in %) 2019/2020	Circulariteit (in %) 2018/2019
Automobiliteit	5.153	8.304	1,0	1,7	35,3	17,8
Vliegtuig- & treinmobiliteit	5.598	8.908	1,1	1,8	25,7	18,2
Energie	975	1.296	0,2	0,3	71,8	73,5
Afval	250	325	0,0	0,1	48,8	65,7
Procurement	-		-		28,2	18,6
Totaal	11.976	18.833	2,2	3,7	42,0	38,8

Voor meer gedetailleerde informatie verwijzen wij naar ons [jaarbericht](#).

Tweegesprek tussen
Mijntje Lückerath-Rovers
(r.), hoogleraar corporate
governance, en generatie
expert Talitha Muusse (l.).

Rebellie of meer naar de feiten kijken?



Kijk op de website voor
het volledige interview.

Het leeftijdsverschil tussen Mijntje Lückerath-Rovers (1968) en Talitha Muusse (1991) bedraagt ruim twintig jaar, maar toch zitten de hoogleraar en de milieuactiviste veel op één lijn als het gaat om duurzame vooruitgang. Talitha klimt wel het liefst de barricaden op om tot rebellie op te roepen, terwijl Mijntje zich vooral door de feiten wil laten leiden. Maar in een geanimeerd tweegesprek zijn ze het erover eens dat het nu tijd is voor verandering.

Mijntje: 'Op je LinkedIn-profiel staat een quote van Greta Thunberg: "Misschien moeten we de regels veranderen om de wereld te redden". Waarom heb je die erop gezet?

Talitha: 'Ik ben het wel met haar eens. Als je een verandering wilt bereiken en de regels staan daarvoor in de weg, is een beetje burgerlijke ongehoorzaamheid of misschien wel rebellie nodig. Anders gaat de verandering niet snel genoeg en is het straks echt te laat.'

Mijntje: 'Het is zeker goed om de boel af en toe op te schudden, maar als wetenschapper probeer ik me zoveel mogelijk aan de feiten te houden. Goed onderzoek draagt bij aan transparantie. Dat kan ook een manier zijn om zaken te veranderen. Momenteel is er weinig transparantie over hoe duurzaam bedrijven echt zijn. Ze doen beloftes, maar dat wordt

onvoldoende gecontroleerd. Als bedrijven daar beter over rapporteren, kun je ze ook beter aanspreken op hun beleid.'

'Gelukkig zie ik dat steeds meer bedrijven enkele van de zeventien sustainable development goals (SDG's) van de Verenigde Naties adopteren en die in hun strategie verwerken. Dat helpt om de verandering in gang te zetten. Of ben je daar ook sceptisch over?'

Talitha: 'Wat voor mij heel erg botst is dat het duidelijk niet goed gaat met de aarde, maar dat we ondertussen wel onze oude, menselijke agenda voorop blijven stellen. We kunnen onze businessmodellen niet zo snel aanpassen, omdat er dan te veel economische schade ontstaat, zeggen grote ondernemingen. Maar straks is er niets meer te ondernemen, dus ik zeg: keihard op de rem.'



“

Als de consument beter wordt geïnformeerd over deze zaken, kan hij betere keuzes maken en wordt zijn macht wellicht groter dan die van de aandeelhouder.

Mijntje: ‘We kunnen zelf ook veel veranderen. Een groot deel van het probleem is onze consumptie. We vinden het fijn om mooie dingen te hebben, om mooie kleren te dragen. Maar de milieu- of maatschappelijke schade die de productie vaak oplevert, zien we niet. Daarom is het belangrijk dat we organisaties aanspreken op hun waardecreatie, zowel intern, extern, economisch als sociaal. Niet alleen als het gaat om het milieu, maar ook om diversiteit en gelijkheid tussen mannen en vrouwen. Als we echt naar een duurzame vooruitgang willen, zullen we vooral op dat laatste moeten inzetten. We moeten er echt voor zorgen dat we verschillende perspectieven op tafel krijgen. En dan gaat het niet om een percentage van het aantal vrouwen dat in raden van bestuur zit. Het gaat om een oprecht streven naar diversiteit.’

‘Als de consument beter wordt geïnformeerd over deze zaken, kan hij betere keuzes maken en wordt zijn macht wellicht groter dan die van de aandeelhouder. En dan kom ik weer terug op het belang van feiten. Die laten zien waar de waardevernietiging zit.’

Talitha: ‘Daar heb je wel gelijk in. Mensen informatie en daarmee inzicht geven, is eigenlijk ook een vorm van activisme. We hoeven niet alleen maar te roepen en te wijzen. Dat heb ik wel van dit gesprek geleerd. Voortaan zal ik daar meer alert op zijn.’

Mijntje: ‘Ik ben ook blij met jouw generatie. Jullie hebben een heel andere agenda. Een eigen auto of een mooie carrière staan niet meer bovenaan. Veel jongeren vinden bijvoorbeeld mogelijkheden om zich binnen een bedrijf verder te ontwikkelen belangrijker dan het hoogste salaris. Je ziet dat er een verschuiving plaatsvindt in de manier waarop ze hun tijd willen indelen en waarin ze hun energie willen steken. Dat geeft hoop voor duurzame vooruitgang.’

Joukje Janssen, partner bij PwC, expert op het gebied van duurzame vooruitgang.

‘Van het gesprek tussen Mijntje en Talitha vind ik vooral het verschil in generatie mooi. Als spreekbuis van haar generatie is Talitha fel en activistisch, en maakt ze zich zorgen over de wereld waarin zij en mogelijk haar kinderen straks moeten wonen. Mijntje is als wetenschapper met meer ervaring wat voorzichtiger en diplomatieker. En bewandelt liever de weg van de feiten en het onderzoek.’

Als het om duurzame vooruitgang gaat, is wel duidelijk dat we over alles transparant moeten zijn. We willen allemaal een mooie toekomst. Een toekomst waarin we respect hebben voor elkaar en voor de wereld om ons heen. Gelukkig plaatsen bedrijven en organisaties maatschappelijke impact steeds hoger op de agenda. Niet alleen omdat hun stakeholders dat verwachten, maar ook omdat ze beseffen dat het nodig is. De uitdagingen daarbij zijn het verankeren van de doelstellingen in hun strategie en het vinden van een goede koppeling tussen winstgevendheid en een positieve impact.

De zeventien *sustainable development goals* (SDG's) van de VN, die Mijntje ook in het gesprek noemt, bieden daarbij houvast. Uit onderzoek dat wij hebben gedaan, blijkt dat veel organisaties het belang van deze doelstellingen erkennen. Maar ze worstelen vooral met de implementatie ervan. De eerste stap daarbij is een keuze maken. Je kunt niet alles doen. Beter is te kijken op welke doelen je de meeste impact kunt maken en die vervolgens doorvertalen naar concrete doelstellingen.

Bij PwC hebben we ook de doelen geselecteerd waarin wij het meeste verschil kunnen maken voor de maatschappij, onze klanten en onze mensen (zie ook het hoofdstuk Duurzame weg vooruit). Zo willen we ons hard maken voor een inclusieve samenleving, waarin iedereen gelijkwaardig meetelt, ongeacht geslacht, kleur of culturele achtergrond. Ook werken we aan het CO₂-neutraal maken van onze bedrijfsvoering.’

Duurzame innovatie en risicobeheersing gaan hand in hand

Op weg naar morgen streven organisaties naar betrouwbare en duurzame innovatie. Dat is lang niet altijd eenvoudig. Onze wereld verandert voortdurend en wordt complexer, sneller en meer onzeker. PwC helpt door haar kennis over technologie, duurzaamheid, gedrag en risicomanagement te combineren. En door zekerheid te geven over cijfers en de wereld erachter. Zowel op het vlak van financiële als niet-financiële kengetallen.

Risico is overal. Zeker in een wereld met een ongekennde technologische innovatie en grote milieu- en maatschappelijke veranderingen. Tegelijkertijd neemt de regelgeving toe en zijn risicomanagement en de naleving van de nieuwe regels een noodzakelijke voorwaarde voor het doen van zaken en het creëren van vertrouwen.

Nieuwe technologie biedt ongekennde mogelijkheden, maar zorgt ook voor nieuwe risico's en gevaren. Vaak weten we onvoldoende over de veiligheid ervan en of onze privacy is geborgd. En hoe behouden we de menselijke maat in deze nieuwe technologiegedreven wereld?

Tegelijkertijd is ons voortbestaan steeds meer afhankelijk van de mate waarin we erin slagen onze vooruitgang op duurzame wijze te bereiken. Mens, milieu en maatschappij zijn samen leidend, maar hebben we de kansen en risico's echt goed in beeld? Hoe staan we ervoor als we naast de financiële

ook de niet-financiële feiten bekijken? En zijn we zover om daar zekerheid door een accountant aan toe te voegen?

Daarnaast worden onze gedragingen steeds meer bepalend voor ons succes. We hebben door schade en schande geleerd dat regels alleen onvoldoende zekerheid bieden. Je kunt aan alle regels voldoen, maar toch fout zitten. We blijven namelijk mensen, met al onze onvolkomenheden. Maar benutten we dat inzicht ook en doen we genoeg om de

‘Onze gedragingen zijn steeds bepalender voor ons succes. Je kunt aan alle regels voldoen, maar toch fout zitten.’

risico's te beperken? Kortom, weten we wat we niet weten?

Op vragen als deze zoeken wij antwoorden. Dat doen we niet alleen door zekerheid te geven over de cijfers, maar ook door te kijken naar gedrag en moraliteit. Met behulp van data-analyses onderzoeken we hoe organisaties werken en waar ze kunnen verbeteren. Door het juiste gebruik van beschikbare gegevens kunnen organisaties niet alleen voldoen aan de regels, maar ook de juiste beslissingen nemen om toekomstbestendig te zijn.

Als het gaat om digitalisering, verduurzaming en gedrag zijn we ervaringsdeskundigen en hebben we in de afgelopen jaren op al deze vlakken zelf de nodige lessen geleerd. Bijvoorbeeld als accountants bij het verhogen van de kwaliteit van onze controles. Of als belastingadviseurs bij het meewegen van maatschappelijke verwachtingen in ons advies. We zijn begonnen met het digitaliseren van onze eigen processen en infrastructuur. Zo hebben we gestandaardiseerd werk geautomatiseerd met behulp van robotisering en gebruiken we data-analyse en kunstmatige intelligentie om onze inzichten te verbeteren. Op die manier zorgen we samen met onze klanten ervoor dat technologie, duurzaamheid en gedrag geen zorgenkindjes zijn, maar een bron van vooruitgang.

Kwaliteit door training en kritische houding

We zijn goed op weg met ons streven de kwaliteit van onze dienstverlening voortdurend te verbeteren en aan te passen aan de tijd. Dat blijkt onder meer uit onderzoeken en rapporten van de CTA, de MCA en de AFM. Maar ook uit onze interne reviews. De weg die we een paar jaar geleden zijn ingeslagen, blijven we dan ook volgen.

Dat vraagt om een nog kritischere houding van onze mensen. Wij vinden het belangrijk dat in alles wat we doen niet alleen de geldende wetten en regels zijn verankerd, maar ook onze eigen waarden en normen. We verwachten daarom dat iedere PwC'er zich houdt aan onze gedragscode en handelt met integriteit, waardigheid, eerlijkheid en respect (zie ook ons jaarbericht). Alleen dan kunnen we een purpose-geleide en waardengedreven organisatie zijn en de kwaliteit van onze dienstverlening blijven verbeteren.

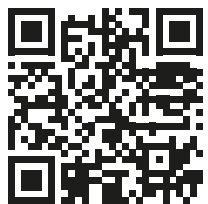
Onze digitale transformatie is een ander belangrijk aspect in de verbetering van onze kwaliteit. Zeker als we meer op afstand werken is het belangrijk dat we meegaan met de digitalisering. Klanten en partners verwachten dat van ons. Daarbij willen we geen aparte groep met digitale specialisten. Van onze mensen verwachten we dat iedereen zijn of haar digitale vaardigheden verbetert. Daarom hebben we - voor het begin van de coronacrisis al - een speciaal programma ontwikkeld voor de digitale upskilling van onze mensen (zie hoofdstuk Future of work).

Ook als het gaat om het herkennen van fraude en corruptie hebben we onze medewerkers dit jaar weer getraind. Dit gebeurde via twee verplichte e-learning: één over corruptiebestrijding en witwaspraktijken en één over de bepalingen van de Wet ter bestrijding van witwassen en financieren van terrorisme (WWFT).

Kijk voor meer informatie over de kwaliteit van onze dienstverlening in ons [jaarbericht](#).

Tweegesprek Olaf Sleijpen (r.),
directeur monetaire zaken
van De Nederlandsche Bank,
en cybersecurity-expert
Mary-Jo de Leeuw (l.).

Op zoek naar een gelukkig huwelijk



Kijk op de website voor
het volledige interview.

Innovatie en het vermijden van risico's gaan op het eerste gezicht niet hand in hand. Toch is het in deze tijd belangrijk dat er tussen deze twee 'uitersten' sprake is van een huwelijk, betoogt Olaf Sleijpen in gesprek met cybersecurity-expert Mary-Jo de Leeuw. Sleijpen heeft bij De Nederlandsche Bank (DNB) onder meer de betrouwbaarheid en de veiligheid van het betalingsverkeer in zijn portefeuille en is tot verrassing van De Leeuw helemaal niet zo 'saai en risicomijdend'.



Mary-Jo: 'Ik ging er vanuit dat jij binnen je functie niet geneigd bent om risico's op te zoeken.'

Olaf: 'Onze rol is inderdaad vooral te focussen op mogelijke risico's in de financiële sector. Tegelijkertijd ben ik bij DNB verantwoordelijk voor het betalingsverkeer. Wij hebben de taak om de efficiëntie, de effectiviteit en de betrouwbaarheid van het betalingsverkeer te bevorderen. Dan is innovatie juist belangrijk, want op die manier kun je het betalingsverkeer goedkoper en toegankelijker maken. Dat spanningsveld zit duidelijk in mijn werk.'

Mary-Jo: 'In mijn onderzoeken neem ik vaak risico's. Dat komt eigenlijk door mijn ouders. In de jaren zestig zat mijn vader bij de mariniers en hij ontmoette mijn moeder op Aruba. In die tijd was een huwelijk tussen een blanke man en een gekleurde vrouw niet de normaalste zaak van de wereld.'

En mijn moeder had het zeker niet makkelijk toen ze in Nederland kwam wonen. Maar mijn ouders waren bereid een risico te nemen en te kijken hoe het uitpakte. Dat heeft mij altijd geïnspireerd. Mijn ouders zijn voor mij het voorbeeld dat je altijd een risico moet nemen om te krijgen wat je wilt.'

Olaf: 'Een mooi verhaal. En een mooie metafoor voor ons gespreksonderwerp. Innovatie en technologische ontwikkeling vormen zeker geen vanzelfsprekend huwelijk met het vermijden van risico's. Maar om te zorgen dat we niet blijven stilstaan, moeten we die twee uitersten wel op een goede manier laten matchen. Het is belangrijk dat regelgevers, politici, toezichthouders en beleidsmakers begrijpen wat nieuwe innovaties kunnen opleveren. En andersom, dat degenen die met innoveren bezig zijn, goed voor ogen hebben wat de consequenties zijn.'



“

Innovatie en technologische ontwikkeling vormen zeker geen vanzelfsprekend huwelijk met het vermijden van risico's.

Mary-Jo: 'Waarbij ik hoop dat er genoeg ruimte blijft om de randen op te zoeken. Als je de risico's niet opzoekt, weet je ook niet waar de gaten zitten.'

Olaf: 'Daar ben ik het zeker mee eens. Bij DNB hebben we vanuit dat idee gekozen voor ethisch hacken. We organiseren dan een cyberaanval op een bank of een verzekeraar en kijken hoever we in hun systeem kunnen binnendringen. Als toezichthouder kun je wel allerlei regels bedenken om risico's zo klein mogelijk te maken, maar om erachter te komen of iets werkt moet je het gewoon testen. Ik vind dat een mooi voorbeeld van hoe je innovatie gebruikt om risico's meer te beheersen.'

'Een ander thema dat je misschien niet zo snel bij DNB denkt te vinden, is klimaatverandering. Toch zijn we daar veel mee bezig, omdat klimaatverandering

van grote invloed op de economie en daarmee op de financiële stabiliteit kan zijn. De impact van klimaatverandering kan veel groter zijn dan die van de huidige coronacrisis.'

Mary-Jo: 'Daarom denk ik dat het nog belangrijker is dat betrokken partijen samen naar oplossingen zoeken. De coronacrisis heeft ook laten zien dat we innovaties soms snel kunnen adopteren. Om te zorgen dat zo veel mogelijk "normaal" blijft. Ik laat regelmatig eten bezorgen, maar vond het vanwege Covid-19 lastig om een fooi aan de bezorger te geven. Bleek dat je die nu al in de app aan de bestelling kunt toevoegen. Iets heel simpels, maar innovatief. Ik hoop dat we ondanks alles wat nog op ons pad komt, de handen ineen blijven slaan en zorgen voor een toekomst vol innovaties.'

Anthony Kruizinga, partner bij PwC, expert op het gebied van risk & regulatory.

'Luisterend naar het gesprek tussen Olaf Sleijpen en Mary-Jo de Leeuw vallen mij de woorden "huwelijk" en "samen" op. Die sluiten prima aan bij de manier waarop we bij PwC met het thema risico en regulering omgaan. Tussen innovatie en regulering moet er geen tegenstelling bestaan. We moeten innoveren en tegelijkertijd alert blijven op de risico's daarvan. Ondernemen, innoveren en nieuwe technologieën brengen nieuwe risico's met zich mee. Ook die zullen we moeten beheersen. Maar daarbij hoeft het een het ander niet uit te sluiten. Daarom vind ik de vergelijking met een huwelijk wel mooi. Het is niet altijd een vanzelfsprekend samengaan, maar het kan wel. En het is nodig, juist in het belang van betrouwbare en duurzame innovatie.

Het is belangrijk dat alle betrokken partijen – van ondernemingen en toezichthouders tot nieuwe toetreders tot de markt – hetzelfde doel voor ogen houden. Dat is stabiliteit en vertrouwen in de maatschappij, ook in een periode van snelle veranderingen. In dat streven is het juist goed dat partijen verschillende rollen spelen. Als ze maar dezelfde belangen hebben.

Als PwC willen we daar graag een rol bij spelen. Ik denk dat wij goed voor de verbinding tussen alle partijen kunnen zorgen. Zaken als klimaatverandering, gedrag en cultuur, en cybersecurity zien we ook als speerpunten als het om risico en regulering gaat. Zoals Olaf Sleijpen zegt, is klimaatverandering een grote bedreiging voor de wereld. En dus ook voor de economie en de financiële stabiliteit. Goed risicomanagement wordt daarbij steeds belangrijker.

Verder is het belangrijk dat organisaties hun systemen op orde hebben en hun bedrijfsvoering niet door hackaanvallen in gevaar komt. Ook dat vraagt goede afwegingen in de balans tussen regelgeving en innovatie. Het is dan ook goed om te horen dat DNB zelf aan ethisch hacken doet om zwakheden in systemen van banken en verzekeraars op te sporen. Het belangrijkste daarbij blijft wel het gedrag van mensen en de cultuur binnen organisaties. Je kunt nog zoveel regels maken, bewust of onbewust worden die weleens overtreden. Mensen maken nu eenmaal soms fouten. Beter inzicht in gedragspatronen in een organisatie helpt daarbij.

Op al die gebieden – innovatie, technologie, duurzaamheid, cybersecurity en gedrag van mensen en organisaties – is PwC deskundig. Ik denk dat we samen voor een gelukkig huwelijk kunnen zorgen.'

Waardevol werk voor iedereen

Waardevol werk voor iedereen, ongeacht iemands opleiding, afkomst, overtuiging of geslacht. Zodat we ervoor zorgen dat iedereen kan meekomen en we er allemaal op een eigen manier toe doen. Een inclusieve arbeidsmarkt: daar doen we het voor. PwC staat naast haar klanten om de toekomst van werk samen vorm te geven. Met advies, maar ook door te helpen bij de uitvoering van projecten.

Het creëren van waardevol werk voor iedereen gaat niet vanzelf. De toepassing van (nieuwe) technologie verandert bestaand werk, creëert nieuw werk en maakt bepaald handmatig werk overbodig. Dit gaat met een snelheid die we nog niet eerder hebben gezien. En waar dit voor de één een kans betekent, verliest de ander perspectief.

Deze ontwikkeling leidt tot een groeiende ongelijkheid op de arbeidsmarkt. Ongelijkheid tussen de mensen die

kunnen meekomen in het hoge tempo van verandering en zij voor wie dat moeilijker is. Tussen mensen die eraan gewend zijn van baan naar baan te gaan en zij die honkvast zijn. Maar de veranderingen leiden ook tot ongelijkheid tussen vast en flexibel werk. Het grote aantal zzp'ers zonder een voldoende sociaal vangnet is hier wellicht het beste bewijs van. Die groeiende tweedeling moet worden gekeerd om als maatschappij duurzaam sterker en beter te worden. Zij moet worden verkleind omdat we samen de samenleving zijn.

‘De groeiende tweedeling moet worden gekeerd om als maatschappij duurzaam sterker en beter te worden.’

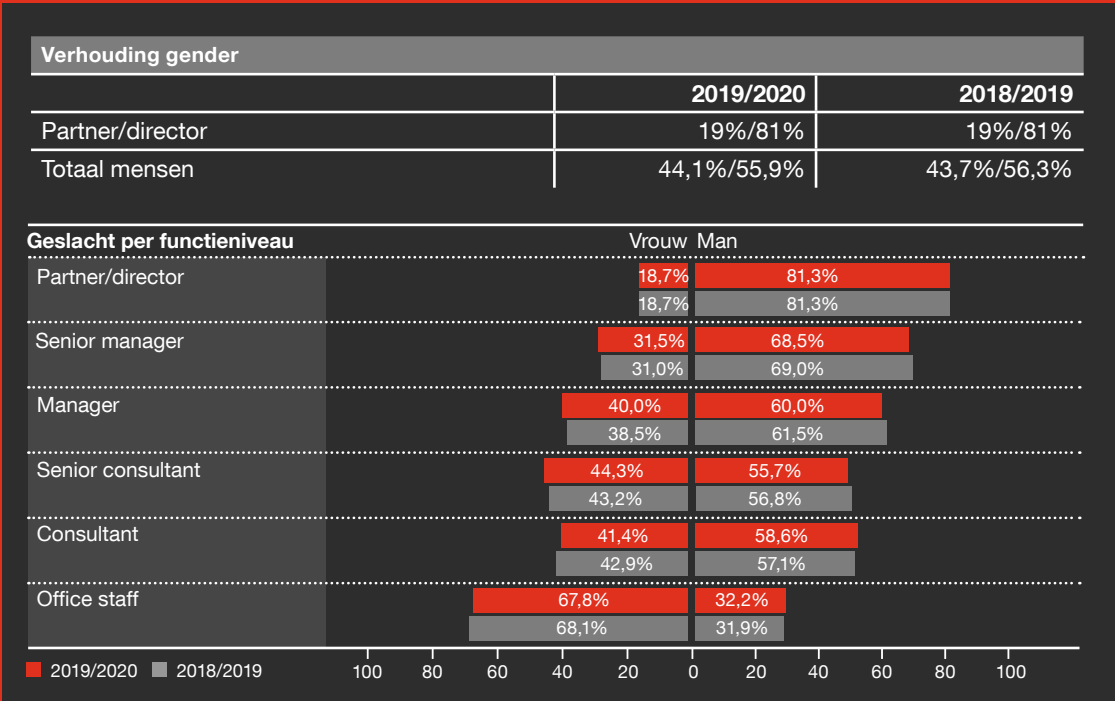
Diversiteit blijft aandacht vragen

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 negentien procent van onze partners en directors vrouw.

Ook als het gaat om de etnische achtergrond van onze mensen hebben we nog een grote uitdaging.

In 2030 willen we dat vijftien procent van onze partners/directors een niet-westerse achtergrond heeft. Dat percentage is nu vier.

We hebben doelen gesteld in lijn met onze ambitie rond de SDG's in 2017/2018. Door onze voorspellende analyses hebben we ontdekt dat we onze transformatie naar een diverse en een inclusieve cultuur moeten versnellen om daadwerkelijk aan onze ambitie te kunnen voldoen.



‘Deze grote
uitdaging vraagt
verandering
van werkgevers,
werknemers,
zelfstandigen,
maar natuurlijk
ook van onszelf
als organisatie.’

Toch vraagt de arbeidsmarkt van de toekomst om flexibiliteit. Maar wel een ander soort flexibiliteit dan alleen het type arbeidscontract dat iemand heeft. Voor wie waardevol werk voor iedereen wil, is het essentieel dat werknemers en zelfstandigen zich blijven ontwikkelen. Dat ze nieuwe vaardigheden leren en toepassen. Is het niet voor de huidige baan of klus, dan wel voor de volgende. Die vorm van flexibiliteit is de sleutel naar een inclusieve arbeidsmarkt waarin niemand aan de kant blijft staan.

Deze grote uitdaging vraagt verandering van werkgevers, werknemers, zelfstandigen, maar natuurlijk ook van onszelf als organisatie. Daarom investeert PwC in de (digitale) vaardigheden van haar mensen,

zodat ook zij klaar zijn voor de toekomst en onze klanten nog beter terzijde kunnen staan. We leiden onze mensen op met onder meer intensieve trainingen en een digital fitness-app, die we ook tijdelijk gratis aan externen aanbieden. Met onze klanten gaan we verder in gesprek over wat de toepassing van technologie kan betekenen voor hun werknemers. We denken mee over het vergroten van de duurzame inzetbaarheid en over gezondheid en welzijn op het werk. Of over omscholing.

De beoogde verandering vraagt ook een ander soort leiderschap. Leiders die inzien dat een andere invulling van arbeidsvoorwaarden nodig is en er meer aandacht voor wellbeing en een meer diverse en inclusieve organisatie moet komen. Op al deze onderwerpen werken we samen met onze klanten en maatschappelijke organisaties.

Dat doen we op de PwC-manier: met de nadruk op hoe we het doen. Daarvoor is het belangrijk dat ook wij een veilige, inclusieve en diverse organisatie zijn. Daar spannen we ons hard voor in, maar we beseffen dat we nog niet de organisatie zijn die we willen zijn. Onder meer de Black Lives Matter-beweging heeft ons laten zien dat we ondanks alle inspanningen van de afgelopen jaren nog harder moeten werken aan inclusiviteit en diversiteit.

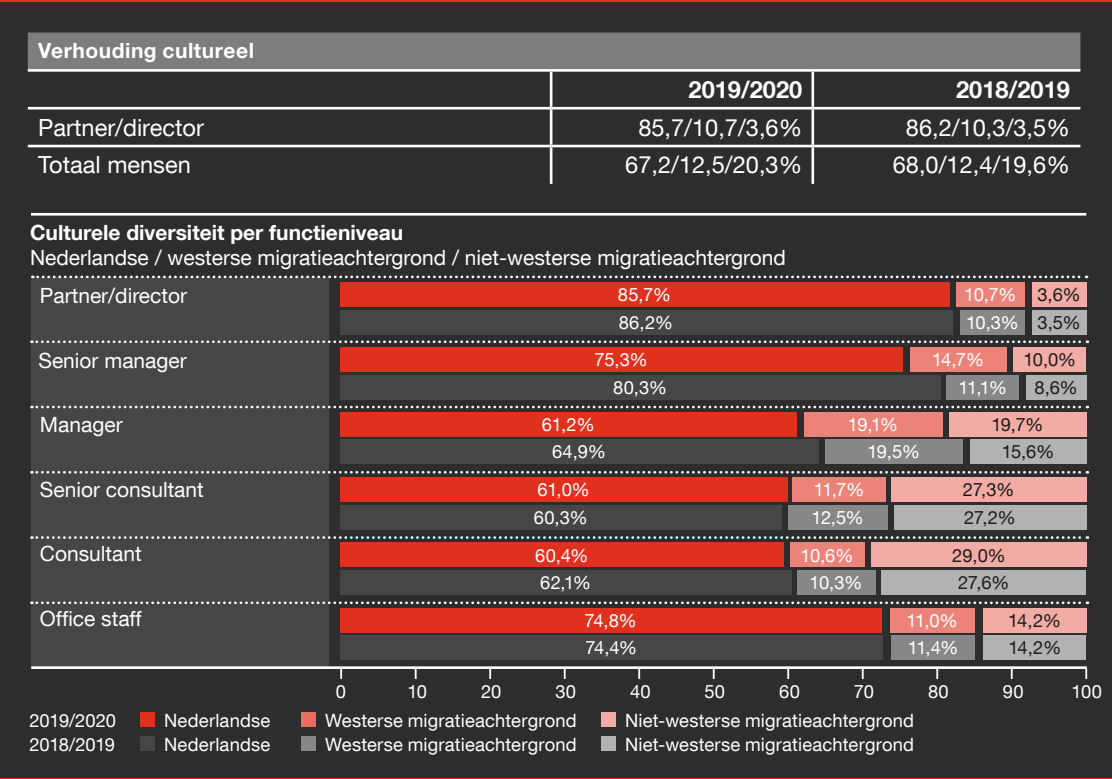
Door op deze manier naast onze stakeholders te staan, kunnen we samen de toekomst van werk vormgeven.

We zien dat we dicht bij onze aannamedoelstelling voor diversiteit zitten (zie tabel), vooral wat betreft de aannamedoelstelling op meer juniorniveau. Onze uitdaging ligt in het behouden en het bevorderen van divers talent in meer seniorfuncties.

Voor de diversiteit van onze teams en de kwaliteit van onze dienstverlening is het ook belangrijk dat wij mensen in dienst nemen met een meer technische

achtergrond. Mensen met een zogenaamd STEM-profiel (*science, technology, engineering en mathematics*).

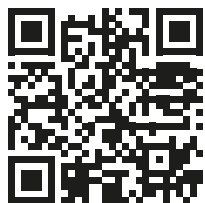
Door onder meer de Covid-19-crisis hebben we afgelopen jaar procentueel gezien minder mensen met een dergelijke achtergrond kunnen aannemen: zestien procent van de totale intake tegen negentien procent in het vorige boekjaar.



Kijk voor meer informatie in ons [jaarbericht](#).

Tweegesprek tussen
Han Busker (r.), voorzitter
van vakcentrale FNV, en
Cheyenne Haatrecht (l.),
teamleider van de afdeling
Vreemdelingenidentificatie,
Mensenhandel & Migratie bij
de Amsterdamse politie.

Oog voor de kwetsbaren



Kijk op de website voor
het volledige interview.

Door de digitalisering en het gebruik van nieuwe technologieën hebben kwetsbare groepen het steeds moeilijker op de arbeidsmarkt. FNV-voorzitter en oud-politieagent Han Busker pleit er samen met Cheyenne Haatrecht, werkzaam bij de Amsterdamse vreemdelingenpolitie, voor dat 'iedereen een plek aan de tafel krijgt' en dat flexibiliteit niet gepaard gaat met meer onzekerheid.

Han: 'Technologische ontwikkelingen houden we niet tegen en dat moeten we ook niet willen. Ook het oppoppen van platforms voor onder meer bezorg- en taxidiensten houden we niet tegen. Maar we kunnen de werkverhoudingen wel samen op een fatsoenlijke manier blijven organiseren. Ik maak me grote zorgen over het feit dat deze organisaties alle kwetsbaarheid bij de werknemers leggen. Als een fietskoerier van zijn fiets valt en niet kan werken, moet hij het zelf oplossen. Deze platforms hebben door beleid de kans gekregen en kunnen dus ook door beleid worden teruggefloten. Ik heb niets tegen flexibel werk, maar flexibiliteit moet niet gepaard gaan met onzekerheid. Als we op die manier de arbeidsmarkt van morgen organiseren, is samen niet meer aan de orde. Dan vecht straks iedereen voor zijn eigen plek.'

Cheyenne: 'Ik zie daar wel een verband met mijn werk en de reden waarom ik ervoor heb gekozen. Toen in 2015 de vluchtelingenstroom naar West-Europa op gang kwam, ben ik bewust bij de vreemdelingenpolitie gegaan. Ik besepte dat deze ontwikkeling van grote invloed zou zijn op de maatschappij en dus ook de politie. En ik wilde me sterk maken voor deze mensen. Over mensen met een vluchtelingen- of migratieachtergrond wordt veelal respectloos gesproken. Maar het gaat om mannen, vrouwen en kinderen, van wie de meesten met hoop hun land zijn ontvlucht en vervolgens in een wereld komen waar ze kwetsbaar zijn en waar op de arbeidsmarkt al snel misbruik van ze wordt gemaakt.'





“

Want als er in de toekomst iets nog belangrijker wordt, is het dat we het samen doen.

Han: ‘Dat geldt ook voor veel werknemers uit Oost-Europa. Zij komen naar Nederland om hun leven en die van familieleden beter te maken. Ze belanden dan vaak in arbeidsconstructies waarin ze volledig afhankelijk zijn van anderen. Ze verdienen misschien net genoeg om van te leven en de rest gaat naar hun werkgever of hun opdrachtgever. Ik noem dat moderne slavenarbeid.’

‘Als we naar de toekomst van werk kijken, is het zeker zo dat er door onder meer robotisering eenvoudige banen verdwijnen en dat er deels nieuwe banen bij komen. Maar we moeten ons ook realiseren dat we in een vergrijzende samenleving leven. Over twintig jaar komen we handen te kort om al het werk te doen. Dan heb je iedereen nodig. We zullen dan een goede manier moeten vinden om dat met elkaar te organiseren.’

Cheyenne: ‘Ik hoop dat dan iedereen een plek aan de tafel krijgt. Dan bedoel ik niet alleen mensen met een niet-westerse achtergrond, maar ook vrouwen en

LHBT+ers. Dat is nodig om iedereen een kans te geven op de arbeidsmarkt van de toekomst. Als we alles maar vanuit één perspectief blijven bekijken, weet ik zeker dat er een groep mensen wordt uitgesloten. Zij krijgen dan nooit het gevoel dat de wereld er ook voor hen is.’

‘Als klein meisje had ik weinig rolmodellen. Ik kon tegen weinig zwarte vrouwen opkijken. Maar iedereen heeft helden nodig. Vanuit mijn functie bij de politie probeer ik daar nu aan bij te dragen. Want wat diversiteit betreft hebben we nog een lange weg te gaan. Ik merk dat voor veel mensen het beeld nog niet klopt als ze mij in uniform zien. En als ik geen uniform draag, denkt men soms dat ik een secretaresse ben. Vanuit mijn positie blijf ik daartegen vechten.’

Han: ‘Ik doe met je mee. Want als er in de toekomst iets nog belangrijker wordt, is het dat we het samen doen. Dat is ook de kracht van een vakbond. Samen sta je voor iets en met elkaar probeer je dat te bereiken.’

Bastiaan Starink, partner bij PwC, expert op het gebied van future of work.

‘Het is mooi om een voorzitter van een vakbond te horen zeggen dat we technologie niet moeten tegenhouden en dat we niet tegen het ontstaan van platforms moeten vechten. Maar dat we wel moeten zorgen dat mensen niet in onzekere situaties komen. Daar ben ik het helemaal mee eens. Technische ontwikkelingen geven ons veel kansen, maar we moeten wel altijd het menselijke aspect in het oog houden. Daarom is het inderdaad belangrijk dat we de ontwikkelingen vanuit alle perspectieven blijven bekijken, zoals Cheyenne Haatrecht in het gesprek zegt. Goede vakbonden, die naast de belangen van hun huidige achterban ook opkomen voor de belangen van de werknemers van de toekomst, blijven dan ook een vereiste om te zorgen dat de onderhandelingspositie van werknemers is gewaarborgd.

We moeten samen voor “goed werk” zorgen. Voor waardevol werk voor iedereen. Waarbij we streven naar een inclusieve arbeidsmarkt, waar iedereen gelijke kansen krijgt. Waarop iedereen zijn talent kan ontwikkelen en benutten. Met een goed vangnet voor degenen die het nodig hebben.

De arbeidsmarkt verandert in een snel tempo. Door mondialisering, digitalisering, robotisering en de ontwikkelingen in kunstmatige intelligentie is het voor organisaties lastig te bepalen welke mensen ze morgen nodig hebben. Daarbij komt de vergrijzing, waardoor we straks toch iedereen nodig hebben op de arbeidsmarkt. We moeten daarom iedereen helpen die niet wil achterblijven in de vooruitgang. De coronacrisis heeft nog maar eens laten zien dat we in een tijd leven waarin aanpassingsvermogen belangrijk is. Het leren van nieuwe vaardigheden en deze ook daadwerkelijk toepassen is essentieel. Werkprocessen kunnen snel veranderen en als werknemers en bedrijven deze veranderingen niet adopteren, is er al snel sprake van een achterstand. Daarom investeren we ook bij PwC met een speciaal programma in de (digitale) vaardigheden van onze mensen, zodat ook zij klaar zijn voor de toekomst en onze klanten nog beter terzijde kunnen staan bij hun digitale transformaties en upskillingprogramma's.

Daarnaast hebben we jarenlang ervaring in het organiseren van “goed werk” en weten we welke stappen nodig zijn. We weten hoe we flexibiliteit kunnen combineren met het streven naar goed en maatschappelijk betekenisvol werk.’

Houvast over financiën

Houvast bij alles wat over financiën gaat. Met een CFO die in plaats van vooral achteruit, steeds meer ook vooruitkijkt. En daardoor medebepalend is voor de strategie. Dat is volgens ons de toekomst van de financiële functie binnen organisaties die zich willen verzekeren van duurzame vooruitgang en zoeken naar continuïteit en nieuwe kansen. De nieuwste technologieën en de groeiende hoeveelheid data bieden daarbij overzicht en inzicht.

Veel financiële systemen zijn op dit moment nog incompleet, overcompleet of vervuld met slechte data. Die data (financiële en niet-financiële) kun je niet goed analyseren en rommelige processen kun je niet robotiseren. Dat maakt het lastig om juiste voorspellingen te doen, de juiste beslissingen te nemen en daarmee goed te anticiperen op grote veranderingen.

Daarom helpen wij onze klanten steeds vaker bij het verbeteren van hun financiële functie of geven we ze inzicht in relevante marktvragen met behulp van *predictive analytics*. Zodat zij zich helemaal kunnen richten op het ultieme doel: het waarmaken van hun missie. Tegelijkertijd groeit de toegevoegde waarde van de accountant als gevolg van de snelle beschikbaarheid van betrouwbare gegevens. Dit zorgt ervoor dat de accountant zich nog beter kan richten op de risico's en de inzichten die daarmee gepaard gaan.

Dit is overigens makkelijker gezegd dan gedaan. Het inzicht dat het beter kan, leidt niet vanzelfsprekend tot de verbetering zelf. Loslaten wat je gewend was te doen, maakt het nieuwe nog niet vertrouwd. Maar niets menselijks is ons vreemd. Ook PwC maakte in de afgelopen jaren een grote verandering door. We zijn onze transformatie begonnen (zie hoofdstuk 'Een betere wereld begint bij jezelf') en hebben geleerd vanuit meerdere perspectieven naar een probleem te kijken (zie kader).

Om de voortgang van onze strategie te meten en waar nodig bij te sturen, zijn we enkele jaren geleden begonnen met een zogeheten 'integrated dashboard'. Dat dashboard is gebaseerd op onze strategische doelen. Steeds meer ontdekken wij wat nodig is om echte verbetering te verankeren tot in de haarvaten van de organisatie. De sleutel is dat we het samen doen. Samen werken we aan een nieuwe morgen. De *future of finance* begint vandaag.

“

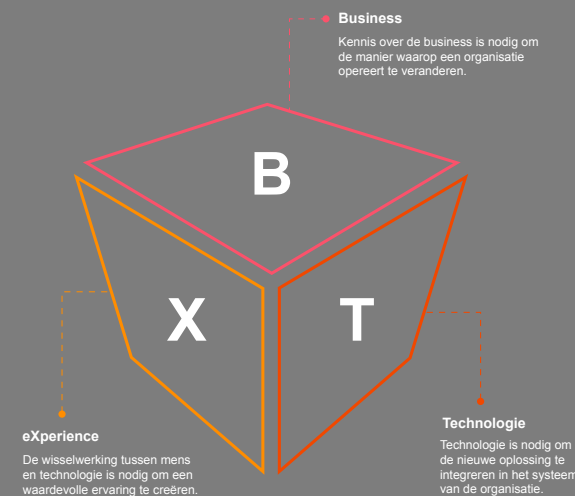
Het inzicht dat het beter kan, leidt niet vanzelfsprekend tot de verbetering zelf. Loslaten wat je gewend was te doen, maakt het nieuwe nog niet vertrouwd. Maar niets menselijks is ons vreemd. Ook PwC maakte in de afgelopen jaren een grote verandering door en gaat hiermee door in de toekomst.

BXT: de kracht van het perspectief

Door beter samen te werken kom je tot betere oplossingen. In het kader van onze BXT-aanpak hebben we dat afgelopen jaar steeds vaker gedaan. Dat betekende ook voor onze mensen dat ze het vertrouwde soms moesten loslaten en zich moesten overgeven aan het onbekende.

Bij de BXT-aanpak laten we mensen vanuit drie lenzen naar een probleem kijken: vanuit de zakelijke (business), de technische en de emotionele (experience) kant. Door vanuit alle zijden de juiste perspectieven bij elkaar te brengen, creëer je oplossingen die echt impact maken en die bijdragen aan een goede digitale transformatie.

In ons Experience Center brengen we BXT met collega's of met klanten tot leven. Daar gaan teams, bestaande uit verschillende disciplines, aan de slag om samen in korte tijd tot – soms onverwachte – innovaties te komen.



Lees in ons [jaarbericht](#) meer over BXT en hoe we bijvoorbeeld Museum Boijmans Van Beuningen hebben geholpen met een nieuwe digitale strategie.

Tweegesprek tussen Patrick van der Pijl (l.), CEO van Business Models Inc., een internationaal designbureau voor strategie en innovatie, en Antje Kuilboer-Noorman (r.), econoom, jurist, bestuurder, commissaris en freelancedocent aan de Nyenrode Business Universiteit.

Anticiperen op grote veranderingen



Kijk op de website voor
het volledige interview.

Is de CFO van de toekomst een aanjager, een copiloot of toch meer een verkeersleider? Businessmodelexpert Patrick van der Pijl en duizendpoot Antje Kuilboer-Noorman (onder meer econoom, jurist en commissaris) twijfelen nog. Maar ze zijn er wel van overtuigd dat de toekomst van de financiële functie in het anticiperen op grote veranderingen ligt.

Patrick: 'Als ik aan future of finance denk en daarbij aan de rol van de CFO, dan denk ik aan zekerheid en onzekerheid. De zekerheid zit in de huidige werkzaamheden. Als CFO ben je bezig de bedrijfsvoering te optimaliseren. Daarin is hij goed. Maar als het om innovatie gaat, wordt het interessant om te kijken wat zijn rol dan wordt. Uiteindelijk moet hij toch beide zaken in de boeken kunnen verantwoorden.'

Antje: 'Wat is dan volgens jou de rol van de CFO?'

Patrick: 'Ik denk dat de CFO van nu vooral een signaalfunctie heeft. Hij moet op tijd inzien dat het bedrijf marktaandeel gaat verliezen of dat het businessmodel minder relevant wordt. Hij fungeert dan als een soort katalysator die ervoor zorgt dat het bedrijf op tijd actie onderneemt.'

Antje: 'Die verantwoordelijkheid ligt in mijn ogen bij het hele managementteam of

bestuur. Zij doen dat samen. De scheiding van rollen is niet meer zo strak als vroeger. Ik geloof wel dat iedereen zijn expertise en specialisme aan het geheel toevoegt. Bij het bepalen van de waardecreatie van het bedrijf in de toekomst is de CFO degene die de financiële lijnen in de gaten houdt. Hij bepaalt wat financieel wel en niet kan.'

'De CFO van nu begrijpt juist heel goed hoe snel de technologische ontwikkelingen gaan. Elk bedrijf hangt tegenwoordig aan elkaar met IT-systemen. Ik zou het gek vinden als ik een CFO tegenkom die niet "innovatieminded" is. Ik zie soms wel dat er bij bedrijven de angst bestaat om zelf aan de slag te gaan met nieuwe technologische toepassingen. Ze leggen die verantwoordelijkheid liever bij de accountant. Die kan het toch beter, is dan het argument. Maar als CFO heb je daarbij wel de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat er met goede data wordt gewerkt.'





“

De CFO van nu fungeert als een soort katalysator die ervoor zorgt dat het bedrijf op tijd actie onderneemt.

Patrick: ‘Ik merk inderdaad dat organisaties het lastig vinden om met technologie te experimenteren. De applicaties worden steeds goedkoper en zijn steeds beter toepasbaar. Maar toch blijven sommige bestuurders huiverig. Ze zijn vooral bang dat hun businessmodel eraan gaat. Straks doet een algoritme ons werk en hoe verdienen wij dan ons geld, is de redenatie. Maar ze vergeten dat ze door automatisering een efficiëntieslag kunnen maken en ze meer tijd krijgen om hun toegevoegde waarde te vergroten.’

Antje: ‘Ik zie die terughoudendheid vooral in de accountancy en de advocatuur. Bij sommige kantoren houden ze nog te veel

vast aan maatwerk, terwijl ze heel veel kunnen standaardiseren. Daarnaast wordt benchmarken en de verwerking daarvan lastig. Zonder standaarddata kun je niet goed die technologie toepassen. En dat is wel echt nodig.’

Patrick: ‘Voor mij is dan de vraag of een CFO capabel genoeg is om die omslag naar een nieuw businessmodel in gang te zetten. Is hij de aanjager?’

Antje: ‘De CFO moet bijdragen aan de snelheid waarmee veranderingen binnen een organisatie worden gerealiseerd. Future of finance is voor mij dan ook vooral anticiperen op grote veranderingen.’

Alexander Staal, partner bij PwC, expert op het gebied van future of finance.

‘Over het algemeen ben ik het eens met de constatering van Patrick en Antje. Zeker met de opmerking dat de CFO in staat moet zijn om te anticiperen op veranderingen. Zijn blik moet tegenwoordig vooruit zijn, maar hij moet niet vergeten om ook achteruit te blijven kijken. Het is niet of/of, maar ik denk dat een CFO beide rollen in zich moet hebben. Hij heeft een controlerende taak, waarbij hij voor een goede boekhouding zorgt. En daarnaast zal hij tegenwoordig veel meer bezig moeten zijn met vooruitkijken en het maken van scenario’s.

Ik vind de vergelijking met een copiloot wel een goede. De CFO is niet degene die de uiteindelijke beslissing neemt. Hij zorgt wel voor een extra check, voor zekerheid en kan op basis van de beschikbare data mogelijk beter bepalen wat de organisatie eigenlijk zou moeten beslissen. In feite moet hij de overige bestuursleden met hun beide benen op de grond houden en tegelijkertijd de toekomst voorhouden. Een CEO kan bijvoorbeeld wel eens uitbundig zijn in zijn plannen. De CFO fungeert dan als een soort rem en kijkt nog eens goed naar de (financiële) risico’s.

In de toekomst van de financiële functie spelen IT en automatisering natuurlijk een grote rol. Om voor een CFO en zijn team ruimte en tijd te creëren om vooruit te kijken, is standaardisering van data en processen zeker nodig. Het is ook belangrijk dat je de beschikking hebt over goede, bruikbare data. Maar misschien nog wel belangrijker zijn de mensen. Om op de juiste manier met technologie om te gaan, te begrijpen wat er uit de analyses komt en dan snel te kunnen reageren, heb je digitaal gezien goed onderlegde mensen nodig. Anders heeft automatisering weinig zin.’

Onze partnerships met World Press Photo en het Concertgebouworkest

Sinds 2019 zijn we partner van World Press Photo. Binnen deze samenwerking leggen we de nadruk op het vergroten van de maatschappelijke relevantie. World Press Photo heeft als doel de wereld te verbinden met verhalen die ertoe doen.

Dit sluit naadloos aan bij onze merkeloofte ‘Morgen maak je samen_’. Vanuit deze merkeloofte voeren wij samen met

World Press Photo jaarlijks een aantal projecten uit op het gebied van diversiteit, verificatie (echtheid van foto's) en cybersecurity. In deze snel veranderende (digitale) wereld zijn dat belangrijke vraagstukken en bieden wij World Press Photo hierin houvast. Niet alleen door financiële ondersteuning, maar juist door als kennispartner te fungeren.

Picture the future

Om de gesprekken in te leiden hebben we de deelnemers aan de tweegesprekken gevraagd hun visie op een thema aan de hand van foto's te vertellen. Naast privéfoto's, hebben zij daarbij zoveel mogelijk gebruikgemaakt van het World Press Photo-bestand met de winnende foto's van de afgelopen jaren. Dit is het overzicht van de door hen uitgekozen foto's met de naam van de fotograaf en de titel. In de videogesprekken leggen de deelnemers uit waarom ze voor de foto hebben gekozen.

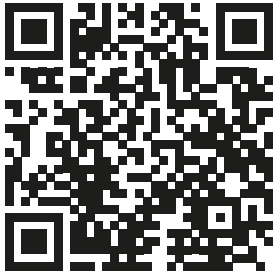
Met dank aan RCO House

Dit is de thuisbasis voor het Koninklijk Concertgebouw-orkest en de staf. Op deze mooie locatie vonden de duo-interviews plaats en zijn de foto's van de gasten (afzonderlijk) genomen.

Partnership Concertgebouworkest

Sinds 2011 zijn we trotse partner van het Concertgebouw-orkest. Het orkest deelt de ambitie om altijd de hoogste kwaliteit te leveren. Dit sluit volledig aan bij waar PwC voor staat: we ondersteunen onze medewerkers en opdrachtgevers bij het ontwikkelen van hun talenten om zo hun sterktes en kansen optimaal te benutten. Daarnaast is het orkest een mooi voorbeeld van zeer talentvolle individuen die samen moeten werken om tot een grootse prestatie te komen; iets waar wij ons als PwC volledig mee identificeren.





Ga naar:
www.worldpressphoto.org/collection/ voor uitgebreide informatie over deze foto's.



The End of Trash - Luca Locatelli - Circular Economy Solutions 2020 Photo Contest, Environment, Stories, 1st Prize



The End of Trash - Luca Locatelli - Circular Economy Solutions 2020 Photo Contest, Environment, Stories, 1st Prize



Rescue Operation - Massimo Sestini - 2015 Photo Contest, General News, Singles, 2nd prize



Feeding China - George Steinmetz - 2018 Photo Contest, Contemporary Issues, Stories, 2nd prize



Wasteland - Kadir van Lohuizen - 2018 Photo Contest, Environment, Stories, 1st prize



Swan Serenade - Stefano Unterthiner - 2011 Photo Contest, Nature, Stories, 2nd prize



Black Drag Magic - Portrait of a Drag Artist and Activist - Lee-Ann Olwage - 2020 Photo Contest, Portraits, Singles, 2nd Prize



Hong Kong Unrest - Nicolas Asfour - 2020 Photo Contest, World Press Photo Story of the Year Nominee



Hong Kong Unrest - Nicolas Asfour - 2020 Photo Contest, General News, Stories, 1st Prize



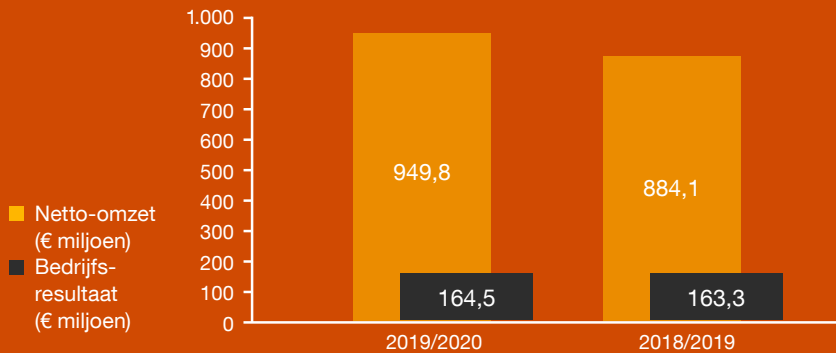
Rise from the Ashes - Wally Skalij - 2020 Photo Contest, Sports, Stories, 1st Prize

Ons boekjaar in vogelvlucht

In de voorgaande hoofdstukken hebben we u meegenomen in wie we zijn en waar wij voor staan. Over hoe wij dat vertalen naar onze dienstverlening, leggen we uitgebreid verantwoording af in ons jaarbericht. Hieronder de belangrijkste punten uit ons jaarbericht 2019/2020.



Met een grotere vraag naar onze services hebben we groei gerealiseerd in Tax & Legal en Advisory.
Marge % is iets afgenomen vanwege investeringen in kwaliteit en technologie.



We hebben de auditkwaliteit verder verbeterd met de uitrol en het gebruik van ons nieuwe kwaliteitsmanagementsysteem en we namen extra controlekwaliteitsmaatregelen in reactie op Covid-19.

Resultaat van kwaliteitsbeoordelingen

External reviews	AFM	2019-2020	-	
		2018-2019	-	
PCAOB		2019-2020	-	
		2018-2019	3	0
Other		2019-2020	39	0
		2018-2019	17	1
Internal reviews	Audit	2019-2020	56	2
		2018-2019	46	2

■ Voldoet
■ Voldoet niet / niet voldaan aan de normen



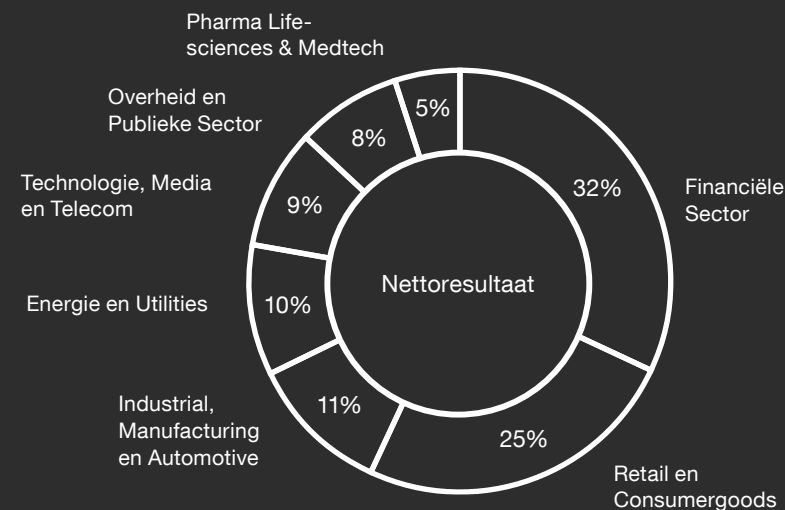
Tuiswerken bracht ons op fysieke afstand van elkaar, maar het bracht ons als collectief dichter bij elkaar. We zijn trots op de flexibiliteit, innovativiteit en creativiteit van onze mensen, maar ook van de veerkracht van onze organisatie, zodat we onze klanten ook tijdens Covid-19 kunnen blijven bedienen.



We hebben een Covid-19 Helpdesk en Covid-19 Navigator geïntroduceerd ter ondersteuning van kleine en middelgrote bedrijven, zelfstandigen, sociaal ondernemers en liefdadigheidsorganisaties in hun reactie op deze crisis.

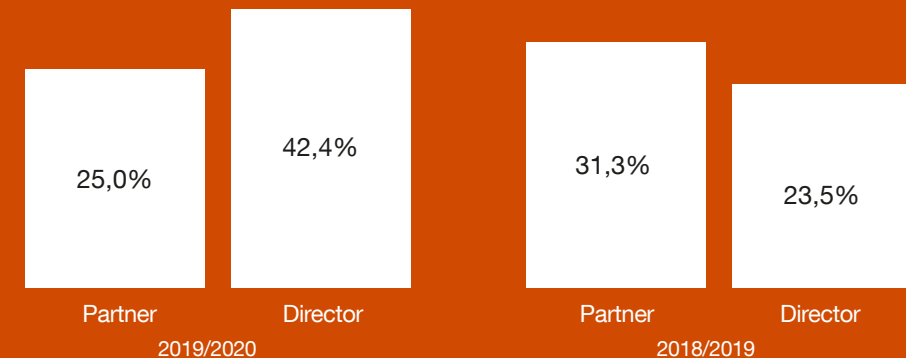
We blijven een sterke positie houden in de Financiële Sector.

Retail en consumergoods had de sterkste groei dit jaar.



We hebben onze promotiedoelstellingen voor partners/directors gehaald op geslacht, maar niet op culturele diversiteit. De intakedoelstellingen op geslacht en cultureel zijn beide behaald, maar we moeten versnellen om onze transformatie naar een diverse en inclusieve cultuur, geformuleerd in onze ambitie voor 2030, waar te maken.

■ % van vrouwen in nieuwe partner- en directorrol



We hebben een stijging in ons percentage circulair wat betreft mobiliteit gerealiseerd. Deels geholpen door Covid-19 en daarnaast door de maatregelen die we hebben genomen. Zoals bijvoorbeeld de lancering van Board Now.



Verbinding vormt de kern van onze transformatie: om onze purpose waar te maken moeten we verbonden zijn met de samenleving, onze klanten en met elkaar. Dit jaar hebben we onze stakeholderdialoog uitgebreid met meer gesprekken en een bredere stakeholdergroep.



We zijn trots op de stappen die we hebben gemaakt bij het digitaliseren van onze klanten, onze diensten en processen/infrastructuur. Dit jaar hebben we 53 Digital Accelerators getraind in ons Digital Accelerator-programma om de digitalisering van onze eigen dienstverlening te versnellen.

Financiële resultaten

In de voorgaande hoofdstukken hebben we u meegenomen in wie we zijn en waar wij voor staan. Over hoe wij dat vertalen naar onze dienstverlening, leggen we uitgebreid verantwoording af in ons jaarbericht. Hier een kort overzicht van onze financiële resultaten van de afgelopen vijf jaar.

	2019/2020	2018/2019	2017/2018	2016/2017	2015/2016
Omzet					
Netto-omzet (x € 1 mln.)	949,8	884,1	832,7	767,0	744,1
Toename	+7,4%	+6,2%	+8,6%	+3,1%	+6,7%
Netto-omzet per persoon (x € 1.000)	178,7	175,2	176,8	167,0	167,6
Toename/afname	+2,0%	-0,9%	+5,9%	-0,4%	-1,2%
Externe omzet per Line of Service (x € 1 mln.)					
Assurance	372,4	392,9	367,3	317,3	317,4
Tax & Legal	271,9	247,3	252,8	239,4	221,6
Advisory	304,8	242,9	212,6	210,3	205,1
Anders	0,7	1,0	0,0	0,0	0,0
Totaal	949,8	884,1	832,7	767,0	744,1
Resultaten					
Bedrijfsresultaat (x € 1 mln.)	164,5	163,3	161,6	151,2	142,3
Toename/afname	+0,7%	+1,1%	+6,9%	+6,3%	-9,8%
Bedrijfsresultaat per Line of Service (x € 1 mln.)					
Assurance	37,8	46,3	54,8	43,0	43,6
Tax & Legal	74,6	71,1	65,8	67,2	62,3
Advisory	53,4	50,9	44,7	43,3	35,0
Gemiddelde bezetting (fte)					
Partners	282	278	271	279	273
Professional staff	4.076	3.897	3.615	3.510	3.366
Support staff	957	870	827	805	801

Raad van bestuur
Thomas R. Malthusstraat 5
1066 JR Amsterdam

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

Concept, ontwerp en productie
Marketing

Concept en productie duo interviews
N=5

Fotografie
Ron Gessel

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



Morgen maak je samen_

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 157 landen met meer dan 276.000 mensen. Bij PwC in Nederland werken ruim 5.400 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.

© 2020 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.

pwc.nl/morgenmaakjesamen