

Trends in jaarverslagenland 2011/2012

Voortbouwen op ingeslagen weg met meer aandacht voor duurzaamheid

De afgelopen maand onderzocht het Amerikaanse pr-bureau ideas on purpose de jaarverslagen over 2011 van ondernemingen in de Fortune 200 en een aantal andere grote bedrijven. Wat opviel was dat de meeste jaarverslagen voortbouwden op de ingeslagen weg (zie bijlagen). Daarnaast zijn er vier belangrijke trends te onderscheiden: een toenemende focus op online verslaggeving, meer en betere duurzaamheidsverslaggeving, de opkomst van geïntegreerde verslaggeving en een ander gebruik van geprinte jaarverslagen. Bedrijven bleken deze veelal te gebruiken om gericht doelgroepen te benaderen.

Diezelfde trends zien we ook in de jaarverslaggeving bij Nederlandse ondernemingen. Ook zij besteden steeds meer aandacht aan duurzaamheidsverslaggeving. Daarbij ligt het format inmiddels wel vast: de grote internationaal opererende bedrijven publiceren een uitgebreid verslag in de Engelse taal plus een verkort verslag in het Nederlands. Het MVO-verslag wordt dan in de meeste gevallen apart gepubliceerd.

En inmiddels zien we ook hier de eerste stapjes richting het geïntegreerde jaarverslag. Enkele ondernemingen brengen in hun verslag al in meer of mindere mate hun strategie, governance, prestaties, vooruitzichten en financiële implicaties in verband met sociale, economische en milieuaspecten. De jaarverslagen van Philips, DSM, AKZO Nobel, Air France-KLM, Van Ganzewinkel, Havenbedrijf Rotterdam maar ook SNS Reaal zijn voorbeelden van deze meer holistische benadering. In een aantal deze verslagen wordt bovendien uitgebreid aandacht besteed aan de dialoog met stakeholders (DSM, Air France-KLM, Philips). Dat geïntegreerde verslaggeving steeds belangrijker wordt, blijkt wel uit het voornemen van de AFM om de jaarverslagen over 2013 vooral hierop te toetsen.

Van de AEX-bedrijven brengt 70 procent ook een duurzaamheidsverslag uit. Van de AMX-ondernemingen is dat 32 procent. Zij doen dit vooral om meer informatie over hun duurzaamheidsbeleid en -strategie te kunnen geven. Bij 74 procent van alle AEX-bedrijven wordt de duurzaamheidsinformatie 'gecontroleerd' door een externe partij. Dat is bijna altijd een accountant van een van de vier grote accountantskantoren. Van de AMX-ondernemingen maakt slechts 20 procent gebruik van de zogenoemde third party assurance.

Grotere rol voor online communicatie

Ook online jaarverslaggeving wordt steeds populairder. Daarbij is de doelgroep groot en breed: van financiële tot maatschappelijke stakeholders en van sollicitanten tot eigen medewerkers. Dat betekent enerzijds dat het online verslag toegankelijk en eenvoudig moet zijn en anderzijds dat de geïnteresseerde lezer ook toegang heeft tot diepgaander informatie. Dat online jaarverslagen steeds visueller en interactiever worden vloeit logisch voort uit de mogelijkheden van internet. Toch zien we nog steeds veel statische, downloadable pdf's. Daarnaast zien we ook interactieve pdf's. Deze bieden de gebruiker weliswaar meer mogelijkheden maar maken nog steeds geen optimaal gebruik van wat er tegenwoordig allemaal mogelijk is. Interactieve websites voor jaarverslagen doen dat wel.

De trend om het jaarverslag zowel in pdf als in de vorm van een website aan te bieden, zet zich de laatste vijf jaar gestaag door. Zo steeg het aantal Midkap-ondernemingen met een interactief jaarverslag met 14 procent. Het totale aantal Midkap-ondernemingen met een HTML-jaarverslag komt daarmee op 52 procent (AEX: 56 procent). Die jaarverslagen zien er steeds dynamischer uit. Visuals, video's en interactieve grafieken maken de informatie uit het jaarverslag voor de bezoeker toegankelijker en aantrekkelijker, blijkt uit het jaarlijkse onderzoek van internet-adviesbureau Jungle Minds in opdracht van Het Financieel Dagblad.

Op smartphone of tablet

Jaarverslagen op smartphone of tablet van grote buitenlandse ondernemingen zijn vrijwel allemaal te downloaden via de App Store. Mooie voorbeelden van buitenlandse report apps zijn van Pernod Ricard, GE, Allianz, Citigroup, Vodafone en Audi. Ook een aantal Nederlandse ondernemingen heeft inmiddels een 'jaarverslag-app': Brunel, Bam, Delta Lloyd, Aalberts Industrie, Rabobank, AkzoNobel, Van Gansewinkel Groep, Wolters Kluwer, Mediq en Corio. De App Store telt op dit moment (september 2012) 197 jaarverslag-apps en één app waarin alle 10-K reports staan. Ook is er een gratis app die alle AEX-jaarverslagen in één oogopslag inzichtelijk moet maken. Helaas bevat deze nogal wat kinderziektes waardoor de app niet naar behoren werkt.

De jaarverslag-apps zijn veelal tamelijk eenvoudig van opzet en je kunt je dus afvragen wat de toegevoegde waarde ervan is. Wie zo'n app wil downloaden moet de hele procedure doorlopen (aanmelden, betalen, downloaden) om vervolgens een 'uitgekleed' jaarverslag te kunnen lezen. Waarom dan niet het verslag geschikt gemaakt voor tablets, zoals de iPad? Dit kan vrij eenvoudig en de meeste websites 'zien' inmiddels of de bezoeker zich meldt via computer, smartphone of iPad en passen vervolgens de inhoud daar automatisch op aan. Kijk voor een mooi voorbeeld op www.mumc.nl. Het jaarverslag van UMC+ (het samenwerkingsverband tussen het academische ziekenhuis Maastricht en de faculteit Health, Medicine en Life Sciences van de Universiteit Maastricht) bevat ook hypelinks die verwijzen naar andere sites of naar extra informatie. Een ander voorbeeld is het jaarbericht van pwc. Internationale bedrijven hebben vaak een investor-relationsapp waarvan de verslaglegging onderdeel uitmaakt. Zo bieden de apps van ING, Unilever, Shell, BP behalve koersoverzichten en het laatste nieuws ook verslagen en interim-berichten. Zo'n app sluit perfect aan op de behoefte van beleggers aan handzame informatie op hun smartphone of tablet.

Social media als alert service

Ook social media worden steeds vaker ingezet om financiële informatie te verschaffen, bijvoorbeeld via mailingen of RSS-feeds. Met name onder beursgenoteerde bedrijven zien we een sterke stijging: verspreidde in 2010 nog maar 17 procent van de Nederlandse beursfondsen dergelijke informatie via social media, vorig jaar was dit al 41 procent. De 25 AEX-fondsen lopen met grote afstand voorop. Bijna driekwart gebruikt nieuwe media als LinkedIn, Facebook en Twitter. Midkap-bedrijven benutten deze kanalen beduidend minder: hier blijft het percentage steken bij 40 procent.

Daarnaast worden social media steeds vaker ingezet als alert service en bieden ondernemingen stakeholders de mogelijkheid om zich te abonneren op voor hen relevante social media accounts en dan met name op Twitter-accounts. Enkele ondernemingen gebruiken voor verschillende bedrijfsonderdelen aparte Twitter-accounts, bijvoorbeeld voor HRM, Finance of MVO. Zo kunnen zij gericht nieuws verspreiden en de juiste doelgroepen bereiken.

Newsroom steeds interactiever

Er zijn ook ondernemingen die ervoor kiezen om met stakeholders en andere geïnteresseerden te communiceren via een speciale newsroom. Het doel hiervan is om de visie en kernboodschap van de onderneming naar buiten te brengen. Binnen de newsroom kan de bezoeker beter nieuws destilleren. Social media spelen daarbij een belangrijke rol. Zij maken de communicatie tussen onderneming en bezoekers laagdrempelig en eenvoudig. Stakeholders kunnen reageren op nieuws waarna ondernemingen snel met hen de interactie kunnen aangaan.

1. Meeste AEX- en AMX-fondsen versnellen rapportageproces

De afgelopen jaren kwamen ondernemingen steeds sneller met hun jaarcijfers naar buiten. Een uitzondering daarop was 2010, dat een lichte vertraging liet zien. De grootste versnelling vond plaats tussen 2004 en 2006. In die periode brachten de beursfondsen de publicatiedatum terug van 55 dagen naar 48 dagen.

Ondanks de eurocrisis rapporteerden de vijftig Nederlandse beursfondsen in 2011 ongeveer even snel als in 2010, rekening houdende met het schrikkeljaar 2012. Ook de voorlopige jaarcijfers werden even snel bekendgemaakt als het jaar ervoor. Dit blijkt uit het jaarlijkse onderzoek van ConQuaestor en Centre Consulting naar de publicatiedata van de jaarcijfers van aan de AEX en AMX genoteerde ondernemingen.

Investerders, analisten en het financieel management zien deze close cycle-resultaten als een belangrijke publieke benchmark. Zij brengen de snelheid van het afsluitproces in verband met de kwaliteit van de financiële processen en systemen in de organisatie.

Hoewel de gemiddelde publicatiesnelheid ongeveer gelijk is gebleven, zijn er op fondsniveau wel verschuivingen te signaleren. Van de 25 AEX-fondsen hebben 18 ondernemingen hun cijfers dit jaar gemiddeld 3,1 dagen eerder weten te publiceren dan het jaar ervoor. Bovendien wisten 11 AEX-fondsen ook de accountantscontrole te versnellen met gemiddeld 1,9 dagen.

En ook dit jaar publiceerde AMSL weer als eerste zijn jaarcijfers. De chipmachinefabrikant had hier slechts 18 dagen voor nodig (19 in 2010). Onder de AEX-fondsen is Wereldhave met een verbetering van 18 dagen de grootste versneller. Volgens een woordvoerder heeft Wereldhave deze snelle publicatie met name te danken aan een verbetering van het business-control-informatiesysteem, wat het bedrijf in staat stelt de benodigde informatie sneller beschikbaar te krijgen. Twee andere winnaars ten opzichte van vorig jaar zijn Unibail-Rodamco (- 8 dagen) en ING (- 7 dagen). Van de 25 AMX-fondsen wisten 16 bedrijven hun jaarcijfers gemiddeld 3,2 dagen eerder op te leveren. Bovendien zijn er 12 bedrijven die ook de accountant sneller de deur uit hadden, gemiddeld met 3,5 dag. De winnaar van dit jaar, BinckBank, had voor het opstellen van de voorlopige jaarcijfers 30 dagen nodig (38 dagen in 2010). Vopak liet bij de publicatie van de jaarcijfers een mooie versnelling zien van 10 dagen ten opzichte van 2010 door het verslagleggingproces efficiënter in te richten. Arcadis realiseerde een verbetering van 8 dagen dankzij een efficiënter rapportage- en publicatieproces.

Lagere accountantskosten

Een andere opvallende ontwikkeling is te zien in de accountantskosten. Binnen de AEX daalden de accountantskosten met gemiddeld twee procent, vaak dankzij een efficiënter rapportageproces. Ook van accountant wisselen lijkt kostenbesparend te werken. Corio deed dit bijvoorbeeld en realiseerde hiermee een kostenbesparing van 30 procent.

Daar staat tegenover dat onder de AMX-fondsen de accountantskosten met gemiddeld vier procent stegen. Kennelijk waren de accountants bij de kleinere AMX-fondsen wel in staat om prijsverhogingen door te voeren. Een uitzondering hierop is ASMI, dat de accountantskosten substantieel wist te verlagen.

2. AFM-thema's jaarverslaggeving 2012

De AFM gaat in 2013 vier themaonderzoeken houden naar de financiële verslaggeving over 2012 van beursgenoteerde ondernemingen. De toezichthouder zal extra letten op beleggingen en kredieten met een hoog risico, het kasstroomoverzicht en voorzieningen. Ook zal de AFM aandacht besteden aan geïntegreerde verslaggeving. De AFM beoordeelt in het algemeen doorlopend jaarverslagen, maar onderzoekt ieder jaar ook een aantal thema's om aandacht te vragen voor specifieke onderdelen ervan. De thema's worden bekendgemaakt voordat de jaar-rapporten worden opgesteld, zodat ondernemingen en accountants deze kunnen betrekken in de financiële verslaggeving over 2012 en de controle daarop. De conclusies uit de themaonderzoeken worden in de tweede helft van 2013 gepubliceerd. Themaonderzoeken leiden in het algemeen tot aanbevelingen op de verschillende onderdelen. Ook kan de AFM indien nodig individuele ondernemingen aanspreken op gebreken in de onderzochte jaarrekening.

Verslaggeving over kredietrisico's uit beleggingen en vorderingen

In het huidige economische klimaat ziet de AFM de kredietrisico's toenemen. Steeds vaker blijken ondernemingen niet in staat vorderingen te innen en lopen financiële instellingen hetzelfde verhoogde risico met uitstaande kredieten en beleggingen. Voor beleggers is het van belang dat alle ondernemingen open zijn over deze kredietrisico's.

Ze weten weten wat ondernemingen doen om ze te beheersen. Dat betekent dat de financiële verslaggeving hierover transparant moet zijn. In het bijzonder willen beleggers weten in hoeverre de toegenomen kredietrisico's van invloed zijn geweest op de waardering van belangrijke posten in de jaarrekening.

Het is de tweede keer dat de AFM extra let op dit soort risico's bij financiële instellingen. In het rapport 'Waardering van en transparantie over staatsobligaties en andere posities met landenrisico', dat eerder in 2012 verscheen, heeft ze al aanbevelingen gedaan. Deze worden meegenomen in het nieuwe onderzoek.

Kasstroomoverzicht

De AFM heeft de afgelopen jaren in het onderdeel 'kasstroomoverzicht' de meeste onvolkomenen aangetroffen. Soms werd de operationele kasstroom te hoog voorgesteld door een onterechte verschuiving van of naar 'overige kasstromen'. Ook trof de AFM onderdelen in een kasstroomoverzicht aan die daar niet thuishoren, zoals het omzetten van leningen in aandelenkapitaal of eigen vermogen. Bovendien werden betalingen van rente en winstbelastingen soms onduidelijk weergegeven. Omdat (operationele) kasstromen voor beleggers belangrijke indicatoren zijn om te kunnen beoordelen hoe de prestaties van de onderneming hebben bijgedragen aan de financiële stand van zaken, krijgt dit onderdeel in 2013 extra aandacht in het toezicht van de AFM.

Voorzieningen

In financieel onrustige tijden neemt het belang van voorzieningen in de jaarrekening toe. Een ondernemingen mag rekening houden met waarschijnlijke toekomstige uitgaven als ze daartoe een verplichting heeft. Om te bepalen of een voorziening moet worden getroffen en wat de hoogte daarvan dan moet zijn, moet het bestuur van een onderneming een zorgvuldige schatting maken. Recent wetenschappelijk onderzoek wijst er echter op dat ondernemingen juist deze post op de balans kunnen gebruiken voor het ongewenst sturen van de financiële resultaten (earnings management).

De verslaggevingsstandaard over voorzieningen (IAS 37) bevat een aantal eisen voor de toelichting bij voorzieningen. Deze moeten het risico van te veel sturing van de resultaten tegengaan. Zo moet een onderneming voor elke klasse van voorzieningen een zogeheten 'verloopoverzicht' opnemen in de jaarrekening. Ook moet een onderneming een beschrijving geven van de aard van de voorziening en de onzekerheden in de omvang en het tijdstip van de kasstromen die daarmee gepaard kunnen gaan.

Geïntegreerde verslaggeving

In de meeste jaarverslagen ligt de nadruk vooral op de financiële prestaties en financiële positie van een onderneming. Er is weinig ruimte om met beleggers te communiceren over andere belangrijke factoren die de waarde, prestaties en continuïteit van een onderneming bepalen, zoals het 'menselijke kapitaal', het 'intellectuele kapitaal' en het gebruik van natuurlijke hulpbronnen. Voor deze meer uitgebreide vorm van verslaggeving bestaat op dit moment nog geen algemeen aanvaard normenkader waaraan jaarverslagen kunnen worden getoetst. Tegelijkertijd zien we een toenemende interesse hiervoor bij zowel beleggers als het maatschappelijk verkeer. Zij stellen steeds hogere eisen aan de transparantie van ondernemingen over deze thema's.

De AFM zal in 2013 een van haar themaonderzoeken gebruiken om een nulmeting uit te voeren om te peilen op welke manier ondernemingen nu al (onderdelen van) geïntegreerde verslaggeving toepassen. De resultaten gebruikt de AFM onder meer om de toepassing van integrated reporting verder te ondersteunen. De AFM zal daarom actief deelnemen aan het debat dat hierover wereldwijd al wordt gevoerd.

'Toelichtingen jaarverslagen 2011 vaak onder de maat'

Eind september 2012 heeft de AMF haar voorlopige bevindingen over de jaarverslagen van 2011 gepubliceerd. De belangrijkste conclusie is dat ondernemingen te weinig aandacht besteden aan de echt belangrijke onderdelen van hun jaarrekening. Het komt volgens de AMF te vaak voor dat materiële toelichtingen geheel of gedeeltelijk in jaarrekeningen ontbreken, waardoor beleggers onvoldoende worden geïnformeerd, met het risico dat zij onjuiste beleggingsbeslissingen nemen.

Onder materiële toelichtingen verstaat de AMF: informatie waarvan het weglaten en/of onjuist weergeven ervan de besluitvorming van de gebruikers van de jaarrekening kan beïnvloeden. Deze informatie is echter wel in de analistenpresentaties opgenomen die veelal vrijwel gelijktijdig met de publicatie van de jaarlijkse financiële verslaggeving plaatsvinden. Dit doet de AFM vermoeden dat deze informatie conform de IFRS-eisen ook in de jaarrekening had moeten staan.

Overige aandachtspunten

Verder constateert de AMF dat in geval van een impairmenttest de veronderstellingen die bij deze test zijn gehanteerd niet of niet precies genoeg worden beschreven. De AFM verwacht dat veel ondernemingen als gevolg van de economische omstandigheden zo'n test zullen moeten uitvoeren om vast te stellen of de boekwaarden van activa nog gerealiseerd kunnen worden, oftewel: om te kunnen beoordelen of er sprake is van een waardevermindering. Tot slot verdient ook de risicoparagraaf meer aandacht. Deze moet geen 'open brainstorm' zijn van allerhande risico's, maar een overzicht geven van de meest relevante risico's, de mogelijke gevolgen en de beheersing.

3. Risico-informatie voldoet niet aan informatiebehoefte stakeholders

Een onderwerp dat regelmatig terugkeert, is de kwaliteit van de risico-informatie in jaarverslagen. Volgens Marijn van Daelen voldoet de informatie die hierover in het jaarverslag te vinden is niet aan de behoefte van stakeholders. De onderzoekster van Tilburg University analyseerde wet- en regelgeving over de rol en verantwoordelijkheid van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor het risicomanagementsysteem. Ook onderzocht ze de openbaarmaking van informatie over dat systeem en de risico's die de onderneming loopt. In haar promotieonderzoek vergelijkt ze de wet- en regelgeving in de VS, EU, Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk vanuit historisch perspectief tot aan de huidige situatie. Deze rechtsvergelijkende juridische studie heeft Van Daelen aangevuld met empirisch onderzoek op basis van een serie jaarverslagen van ondernemingen in bovengenoemde landen.

Eerder onderzoek toonde al aan dat een gestandaardiseerd format om over risico's te rapporteren wenselijk is. Maar welke informatie moet het standaardformat bevatten om aan te sluiten op de informatiebehoefte van stakeholders? Van Daelen stelt tien bouwstenen voor, die een afspiegeling zijn van een verzameling van internationaal gepubliceerde documenten van wetenschappers, toezichthouders en belangenorganisaties.

Het onderzoek van Van Daelen laat zien dat in de huidige risicorapportage niet duidelijk is wat de risicobereidheid van de onderneming is. Hierdoor is het aan de lezer van het jaarverslag om te bedenken hoeveel risico een onderneming wil nemen. Evenmin valt te lezen hoe groot de waarschijnlijkheid is dat een risico zich voordoen. Daarnaast verzuimen ondernemingen aan te geven of de gerapporteerde risico's allemaal even belangrijk zijn voor de onderneming. Ook de aanduiding van de potentiële impact van de risico's op de onderneming en de gedetailleerdheid van de beschrijvingen van de risico's sluiten in de meeste jaarverslagen nog niet aan op de informatiebehoeften.

Corporate Governance Code

Om deze mismatch tussen de gegeven en de gewenste risico-informatie in een jaarverslag weg te nemen, is het nodig om openbaarmaking van die informatie verplicht te stellen. Nu is het nog zo dat als een belangenorganisatie om aanvullende risico-informatie vraagt, een onderneming daar niet zichtbaar op reageert. Is het verplicht om deze informatie openbaar te maken, dan doen ondernemingen dit wel, zo toont het onderzoek aan. De Nederlandse Corporate Governance Code is hiervoor het meest geschikte middel.

4. Een voorzichtige stap naar geïntegreerde verslaggeving

De afgelopen drie jaar heeft het concept van geïntegreerde verslaggeving aanzienlijk aan belangstelling gewonnen, concludeert KPMG in een onderzoek naar internationale trends in duurzaamheidsverslaggeving. Sterker nog, een groot aantal bedrijven zegt al over een geïntegreerd verslag te beschikken. Maar in de praktijk blijkt dat het overgrote deel van deze bedrijven de niet-financiële informatie simpelweg heeft toegevoegd aan de financiële informatie (62 procent). Dan is er geen sprake van een echt geïntegreerd verslag, maar spreken we liever van 'gecombineerde verslaggeving'.

Wat is geïntegreerde verslaggeving dan wel? Geïntegreerde verslaggeving is het overtuigende bewijs dat duurzaamheid is geïntegreerd in de kernactiviteit van de organisatie, en niet uitsluitend als een separaat thema wordt bedreven. The International Integrated Reporting Council (IIRC) geeft de volgende definitie: *'Integrated Reporting combines the most material elements of information currently reported in separate reporting strands (financial, management commentary, governance and remuneration, and sustainability) in a coherent whole (...)'*. Anno 2011 slaagt slechts één op de vijftien bedrijven wereldwijd erin de MVO-informatie zo te presenteren dat deze vrijwel niet te onderscheiden is van de overige key business-informatie. Geïntegreerde verslaggeving bevindt zich dus nog in de experimentele fase, al is met gecombineerde verslaggeving de eerste stap gezet.

Internationale deskundigen geven verschillende redenen om niet-financiële informatie te verwerken in de financiële informatie. Integratie van MVO in de corebusiness noemen de meesten als het belangrijkste motief (52 procent). MVO raakt immers steeds meer vervlochten met de kernactiviteiten. Dan is het logisch dat de rapportage dit weerspiegelt en dezelfde mate van integratie toont. Ook reputatie (18 procent) en innovatie (15 procent) worden genoemd als veel voorkomende motieven.

De prijs voor het beste Corporate Responsibility and Sustainability Report ging in 2011 naar The Coca Cola Company. Van de Europese ondernemingen scoorden BASF, Bayer en Nestlé hoog. Novo Nordisk kreeg de Corporate Register Reporting Award voor het beste geïntegreerde jaarverslag.

De onderneming publiceerde in 2004 haar eerste geïntegreerde jaarverslag en geldt inmiddels op dit gebied als een voorbeeld.

Nederlandse koplopers geïntegreerde verslaggeving

Ook bedrijven in Nederland onderzoeken in toenemende mate hoe ze niet-financiële informatie kunnen verwerken in de financiële informatie. Op dit moment beschikken tien bedrijven (4 procent) uit de Transparantiebenchmark-populatie over een vorm van geïntegreerde verslaggeving.

Begin 2012 werd de Kristal, de prijs voor het beste MVO-verslag van Nederland, toegekend aan DSM. De onderneming kreeg de prijs omdat het in het jaarverslag het duidelijkst van alle de balans tussen people, planet en profit laat terugkomen. Dat DSM al flink wat stappen heeft gezet als het gaat om duurzaamheid blijkt wel uit de kerncijfers. Van de twintig kerncijfers hebben er negen betrekking op duurzaamheid. Zo bestaat 18 procent van de omzet uit innovatieve producten en van de geplande innovaties betreft het in 94 procent eco+-producten.

De lopende activiteiten bestaan voor 41 procent uit eco+-producten.

Philips, AkzoNobel, KPN, Post.nl, TNT Express, Nuon en Aegon grepen net naast de prijs. De andere bedrijven uit de kopgroep van twintig zijn BAM Groep, Van Ganzewinkel, Rabobank, Alliander, DHV groep, Achmea, Crown Van Gelder, ING Groep, Havenbedrijf Rotterdam, Koninklijk Ahold, Océ en Koninklijke Friesland Campina.

DSM laat zien dat duurzaamheid een belangrijke strategische pijler van het bedrijf is. Inhoudelijk is dit rapport een goed voorbeeld van de stap naar een geïntegreerd verslag. De rapportage over duurzaamheid is redelijk voorzien van een financiële context, terwijl ook de financiële paragrafen ruim aandacht schenken aan de duurzame context.

Dat duurzaamheid bij DSM goed is geïntegreerd, blijkt ook uit het feit dat de raad van commissarissen een commissie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen heeft ingesteld. Deze gaat discussies voorbereiden over het toezicht op het functioneren van de raad van bestuur waar het gaat om het formuleren, ontwikkelen, implementeren en bewaken van en rapporteren over DSM's beleid ten aanzien van samenleving en milieu. Dit beleid moet in lijn zijn met de DSM Code of Business Conduct. Alle leden van de raad van commissarissen maken deel uit van deze commissie.

De jury van de Kristal was lovend over deze aanpak en beschouwt de integratie als een belangrijke stap in de ontwikkeling in het denken over duurzaamheid. 'Dat geïntegreerde verslaggeving meer is dan het in elkaar schuiven van de duurzaamheidsrapportage en het financiële jaarverslag, daar is iedereen het wel over eens. De uitdaging is veel meer het vinden van een nieuw concept waarin duidelijk wordt dat financiële prestaties en duurzaamheid onmogelijk los van elkaar kunnen worden gezien. Een concept waarin de verbinding tussen financiële en duurzaamheidsprestaties en -strategie wordt gemaakt', aldus de jury in januari van dit jaar.

Wereldwijde behoefte aan consistentie in verslagleggingsregels

In de verdere ontwikkeling van de duurzaamheidsverslaggeving kunnen standaard-rapportagerichtlijnen een grote rol spelen. Allereerst zijn ze een prikkel om duurzaamheidsverslaggeving verder te brengen. Ook bieden dergelijke richtlijnen een consistente methode voor benchmarking, zowel tegen interne doelstellingen als tegen concurrenten. En bovendien komen steeds meer bedrijven tot de conclusie dat het aanboren van diverse communicatiekanalen belangrijk is om de stakeholder te bereiken. Door de wildgroei aan communicatieactiviteiten (onder andere websites) ontstaat een zekere mate van inconsistentie in rapportageland die de vergelijkbaarheid tussen bedrijven en sectoren belemmert.

Net als voorgaande jaren is ook in 2011 het Global Reporting Initiative (GRI) de meest toonaangevende verslaggevingsrichtlijn. Het GRI, een internationaal netwerk van deskundigen, heeft de basis gelegd voor een omvangrijk rapportageraamwerk. Dat beschrijft tien verslaggevingsprincipes die de inhoud van het jaarverslag bepalen en de kwaliteit ervan bevorderen. Zo moet er ten minste een preselectie van mogelijke economische, milieugerelateerde en sociale prestatie-indicatoren in staan. Dankzij het GRI weten organisaties waar ze op moeten letten bij de totstandkoming van het jaarverslag. Vandaag de dag heeft 80 procent van de G250- en 69 procent van de N100-bedrijven de duurzaamheidsverslaggeving afgestemd op het GRI. Daarmee komt het GRI het dichtst in de buurt van de gevestigde wereldwijde standaard.

De laatste tijd focust het GRI zijn activiteiten met name op Amerika en China, om ook daar de richtlijnen uit te rollen. Daarnaast is er bijzondere aandacht voor de integratie van het GRI-programma in de meer traditionele toezichthouders zoals de Securities and Exchange Commission (SEC) en de International Federation of Accountants (IFAC). Het GRI werkt momenteel aan de volgende generatie van de richtlijnen (G4), die zal worden gelanceerd in 2013. De richtlijnen zullen naar verwachting beter aansluiten bij de benadering vanuit integrated reporting.

Het GRI heeft als nadeel dat het dermate gedetailleerd is, dat de verslagen bijna onleesbaar worden.

Ook bedrijven uit de Transparantiebenchmark passen veelvuldig de GRI-verslaggevingsrichtlijnen toe. Bijna één op de twee bedrijven (48 procent) refereert aan het GRI, waarbij het applicatieniveau varieert. Met name onder hoog genoteerde bedrijven treffen we het hoogste applicatieniveau (A+) aan (55 procent van hen).

Vorig jaar zijn er in Nederland 104 duurzaamheidsverslagen gerapporteerd, met een GRI-applicatieniveau van A, B, of C. De onderverdeling van applicatieniveaus in Nederland wijkt sterk af van de statistieken wereldwijd. Volgens het GRI worden de drie applicatieniveaus mondiaal ongeveer gelijk toegepast. In Nederland is dat anders:

- 20% van de verslagen werd op A-niveau gerapporteerd;
- 37% van de verslagen werd op B-niveau gerapporteerd;
- 43% van de verslagen werd op C-niveau gerapporteerd.

KPI's and Sustainability Performance

Nederlandse institutionele beleggers gebruiken in toenemende mate informatie over milieu-, sociale en governance-prestaties bij hun beleggingsbeslissingen en hun stemgedrag op aandeelhoudersvergaderingen. Omdat deze informatie niet te vinden is in de huidige rapporteren over duurzaamheid en governance, zijn zij gedwongen om deze op een andere manier te vergaren. Hierdoor zijn beursvennootschappen veel tijd kwijt aan het beantwoorden van vragenlijsten en onderzoeken van onderzoeksbureaus, analisten en de beleggers zelf. Dat blijkt uit het onderzoek 'KPI's and Sustainability Performance' dat Eumedion door de Erasmus School of Economics en Shareholder Support heeft laten uitvoeren.

Uit het onderzoek blijkt ook dat de informatie over milieu-, sociale en governance- (ESG) prestaties nauwelijks in verband wordt gebracht met de strategie, risico's, financiële en operationele zaken van de onderneming. Daardoor worden de ESG-inspanningen die bijdragen aan waardecreatie van de onderneming niet goed gezien en blijft onterecht het beeld hangen dat aandacht voor duurzaamheid geen geld oplevert. Uit gesprekken met een aantal beursgenoteerde ondernemingen naar aanleiding van het onderzoek bleek dat zij hun duurzaamheidsverslagen vooral maken voor maatschappelijke organisaties en werknemers. Niet op beleggers. Die zouden, volgens de ondernemingen, meer belangstelling hebben voor het jaarverslag en de jaarrekening.

Het onderzoek naar het gebruik van duurzame kerncijfers (KPI's) en prestaties is uitgevoerd onder AEX- en AMX-ondernemingen genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam. De meest gebruikte duurzame KPI's zijn: vrijwillige bijdrage aan maatschappelijke en goede doelen (filantropie), verloren werkdagen door ongelukken, inspanningen om broeikasgassen terug te brengen en informatie over de stakeholderdialoog.

Nu nog ligt bij duurzame KPI's de nadruk op resultaten uit het verleden, zogenoemde lagging indicators. De onderzoekers constateren dat het minstens zo belangrijk is voor bedrijven om concrete doelen te stellen, prestaties over verschillende jaren te tonen, en de interne processen en interne verslaggeving te verbeteren. Daardoor zouden ze ook meer informatie kunnen laten zien die de institutionele beleggers nodig hebben voor hun beleggingsbeslissingen.

1 oktober 2012

drs. Erica C.G.M. Jonkergouw

Bijlagen: 2012 trends in corporate reporting Fortune 200 < Ideas on purpose
Stakeholdersengagement DSM
Stakeholdersengagement Air France KLM
Value added statement ING

www.jonkergouwvandenakker.nl
jonkergouw@jonkergouwvandenakker.nl

T +31 (0)20 673 33 70
F +31 (0)20 673 54 12

Postbus 90072, 1006 BB Amsterdam



thinking **2012 trends in corporate reporting**

by Michelle Marks

The world of corporate reporting is evolving, and it needs to. Investors and other stakeholders demand more comprehensive and higher quality information to gain a better understanding of a company and its performance. Businesses need to create the most effective vehicles to satisfy the broadest range of stakeholders while communicating their value, in both the near and long term. And, everyone needs to keep budgets in check. Since there are still diverse views on the purpose of creating a report—who it is for, and what it is trying to achieve—we still see diverse solutions.

Looking again at the *Fortune 200* and a sampling of other companies, we see a continuation of some of our observations from last year. Although reporting requirements are limited to the 10-K financial piece, the vast majority of *Fortune 200* companies (77%) chose to use the annual report as an opportunity to communicate with shareholders and stakeholders beyond the minimum requirements.

This report updates the four major trends we identified last year and adds a new one, on apps.

Executive Summary

Our second annual review of *Fortune 200* and other leading companies reveals distinct trends in corporate reporting. Trends from 2011 continue to develop at a rapid pace. Interactive online reports are growing. Print continues to be a focus, albeit in smaller quantities and page counts. More companies are issuing responsibility reports, and more are looking to the GRI for guidance. And, integrated reporting is growing among leading corporations. New this year, we see the adoption of apps, particularly for the iPad, for reporting and broader communications.

About the Author

Michelle Marks is a founding Principal of the New York City-based design firm, Ideas On Purpose, and has worked on the strategy and design of corporate reports for nearly 20 years.



1. The interactive online report

Online reporting¹ is increasing with companies large and small embracing the web (see Coca-Cola, Stanley Black & Decker, Delphi Automotive and Airgas). 28% of the Fortune 200 created a truly interactive piece to accompany or augment their printed 2011 annual report. Leaders are creating original video content, or posting expanded detail on topics to satisfy a broad range of stakeholders. And, incorporating social media, usually through the ability to share the report, is becoming common.

Communications and IR teams are still working out what is best for their companies and stakeholders, given their time, resources and communication needs. However with more communication in general becoming web focused, the move to online reporting seems inevitable since that is where the audience is.

A few companies are fully embracing the online medium, translating their 10-K's or financials into fully interactive web documents. Kellogg's is in its third year of this practice, and Nielsen created an interactive 10-K in its inaugural year online. In general, European companies have taken up this practice more vigorously than US companies. (Examples include Shell, Volkswagen and Barclay's Bank.)

But challenges remain with online reporting. Unlike with print, you need to drive people to the site. Leading companies deploy various distribution strategies, including using a print piece with QR codes, email, social media, or some combination to direct stakeholders to their online content. (More on this topic [here](#).)

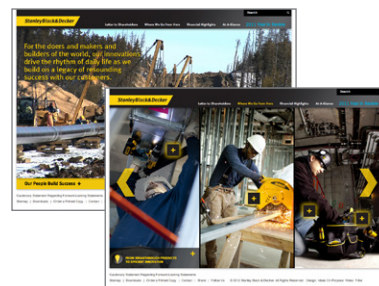
Even though they are not required to, many public companies still are printing some version of the report in order to meet their communication objectives, while also needing to build the capacity to do online reporting well. As a result, the hoped-for windfall in cost savings from taking the report online does not always materialize. Some leading companies have decided to forego a printed report altogether. For example, in 2011 Pfizer chose to create an online-only, purpose-built AR site with downloadable PDFs.

The PDF. Companies that create a printed report typically convert it into a PDF and post it online. (That alone does not make it an "online report" in the sense we are referring to here.) Many employ PDF 'viewers' provided with their IR packages from Thomson Reuters, Broadridge and others. The benefits of these viewers are questionable, as they provide a much compromised user experience and represent a lost communication opportunity.

The interactive PDF is another approach but continues to be more popular in responsibility reports (see Intel and Proctor & Gamble). This hybrid, web-enabled, printable document is usually formatted as a horizontal 8½" x 11" piece. Although it typically includes simple navigation, it lacks the functionality of a true web or micro-site so users cannot easily share in social media or link to specific information. While an improvement on the standard PDF, its utility is limited and it ignores much of the power of the online environment to engage the user and customize his or her experience. We are seeing a decline in its use as companies understand the benefits of a true website.

28%

of the **Fortune 200**
created an
interactive site



Stanley Black & Decker created a 10-K wrap Annual Report plus an online Year-in-Review with extended content and rich media.

"We see value in having strong annual communications both online, where the majority of our content resides, and in print. This blend helps us reach all of our audiences in the most effective way possible."

— Kate Vanek
Vice President, Investor Relations
Stanley Black & Decker, Inc.

¹ For the purposes of this paper an "online report" is defined as web-native pages/module or micro-site. This does not include PDFs and PDF viewers, which are merely digital presentations of materials designed for print.



2. The evolving use of print

Many companies still like the control that the print approach gives them, and even in this web-centric era, they continue to find intriguing ways to use print communications. Quantities are shrinking, but print persists and is still by far the most popular method of communicating. And, although no one likes to admit it, it is much easier to get your message to people when you give/send it to them. Digital media still relies on the reader to come to you—and that means marketing, such as with a teaser printed piece and other vehicles.

The 10-K Wrap. Our analysis and the research of groups like the National Investor Relations Institute confirm that many companies, including some of the largest, have gone to the 10-K wrap. The wrap is typically a presentation of the letter to shareholders and sometimes other strategic messaging, attached to the required 10-K. Companies such as Moody's and Target create a more cohesive experience by applying a design sensibility to the 10-K itself, so that it marries nicely to the narrative wrap.

Companies creating a 10-K wrap include Amgen and UPS, while Kellogg's and Stanley Black & Decker created both a 10-K wrap and extensive accompanying websites.

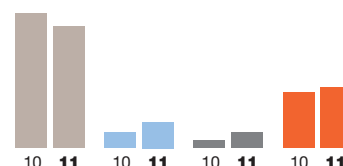
The Summary Report or Year in Review. The ability to separate the narrative from the detailed financials creates numerous possibilities to connect with investors and other stakeholders. The summary approach is especially useful for large companies that generally do not communicate widely about broad corporate strategies in a holistic way (save for the corporate website). A summary report tends to be used across many stakeholder audiences, including employees and recruits, and is less bulky than the 10-K wrap. This flexible approach gained traction this year with 10% of the *Fortune* 200 using it, up from 7% in 2010. Increasingly we see this type of streamlined summary produced in conjunction with an online version. This may or may not be an annual report site in name; it could be titled "year in review" or something similar in order to avoid the requirements of a strictly duplicated piece.

Companies creating summary reports and accompanying sites include Coca-Cola, Lowes, Nielsen and WellPoint; companies creating print-only summary reports include ConAgra and Dominion Resources.

"Creating a summary report has allowed us to leverage the document across numerous audiences including investors, current/prospective employees and our clients. We decided to create an online version to make the user experience more interactive and to include additional features such as a searchable Form 10-K and language translations of the Year in Review. The feedback has been very positive and both approaches have been well received."

— Yaeni Kim
Director, Investor Relations
Nielsen

Fortune 200 trends 2010 vs. 2011



- Report with full financials or a 10-K attached
- Review or Summary Report
- Integrated Report
- Interactive Online Report

While reports with traditional financials or an attached 10-K are most common, some companies opt for other formats. Summary and integrated reports have nearly doubled in the past year and online reporting increased significantly.



Dominion Resources produced a summary report and **Nielsen** created a year in review in print and an enriched online version with an interactive 10-K.



3. Responsibility reporting

No matter what you call it—sustainability; corporate social responsibility (CSR); citizenship; environmental, social and governance (ESG); among others—responsibility reporting is clearly on the rise. Evidence is growing that high-sustainability companies outperform low-sustainability companies over time.² Many companies see it as tied to both revenue growth and competitive advantage—in the marketplace, in hiring and in retention. For the long term, these issues are clearly important to the health of the company. But, at nearly all companies the support system for sustainability reporting pales in comparison to long-established financial reporting systems.

Even with the hurdles, our research found that 94 of the *Fortune* 200 created responsibility reports or integrated reports, with 71 of those using the GRI reporting framework.³ That is an increase from 86 reports with 40 using GRI in 2010. And, it is fairly standard to include some responsibility content in a traditional annual report or review even if no separate piece is produced. Understanding of responsibility reporting and its relationship to financial reporting is evolving. (We wrote previously about it [here](#).) But what is clear is that this type of communication is growing.

Leaders in responsibility reporting are using the web to its full advantage, creating robust sites that support corporate strategies and goals. Providing the context is essential, so readers can understand the issues and implications. Often we see a summary or highlights piece in print, with far more robust content online. Some excellent examples include Ford, Nike, Qualcomm, Starbucks and GE.

94

of the *Fortune* 200
created responsibility
reports or integrated
reports.

² www.hbs.edu/research/pdf/12-035.pdf, *The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance*, by Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou, George Serafeim

³ The Global Reporting Initiative (GRI) is a multi-stakeholder-governed institution collaborating to provide global standards in sustainability reporting. The Reporting Framework sets out the principles and performance indicators that organizations can use to measure and report their economic, environmental and social performance. Read more [here](#).



Ford's 2011 Sustainability Report consists of a robust website and a printed summary report. The site is data rich, includes third party voices and uses the GRI.



Qualcomm's 2011 Social Responsibility Report is online-only and mobile optimized. The site offers a custom PDF report builder and uses the GRI.



Starbucks' 2011 Global Responsibility Report is a video laden website with a PDF download available. The company also offers a PDF scorecard showing progress against their goals.



4. Integrated reporting

The integrated report, combining required financial reporting with responsibility reporting, is growing in popularity. Of the *Fortune* 200 nine had integrated reports, more than double the previous year. These included repeaters Pfizer, United Technologies, Southwest Airlines and American Electric Power.

Full integration, as promoted by the new International Integrated Reporting Committee (IIRC), is still rare in the US, but that is changing. Coca-Cola, Prudential and Clorox are among US companies that are participating in a pilot program along with over 70 international companies to share learning and help develop international standards. And, there is a push from academia to mandate integrated reporting.

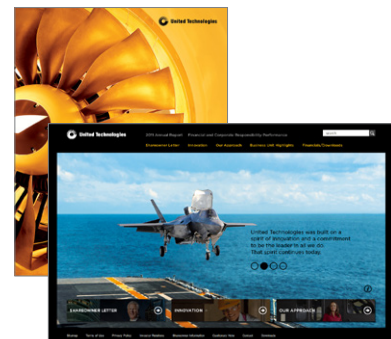
“Good companies will see integrated reporting as an opportunity to communicate on and implement a sustainable strategy, which I define as one that creates value for shareholders over the long term while contributing to a sustainable society. But accomplishing this at a global scale means that integrated reporting needs to be a mandatory, not voluntary, exercise. It also needs to be done to a set of standards. Think of financial reporting. We wouldn’t have the capital markets we have today if companies didn’t have to do it.”

– Robert G. Eccles⁴
Professor of Management Practice
Harvard Business School

Some companies opt to streamline reporting as a cost savings measure, while others demonstrate how sustainability is intertwined with their bottom line. With no true standard, both are fine approaches. Three examples: Pfizer uses a robust website that integrates the GRI and 10-K; United Technologies creates a robust printed report with full financials and a website to support it; Southwest uses the triple bottom line structure with a 10-K, the GRI and CDP,⁵ as well as external assurance. It is notable that all integrated reporters are making use of the web with an interactive component to their reports.



Clorox is participating in a pilot program to help develop international standards for integrated reporting.



United Technologies' 2011 integrated Annual Report consists of a traditional printed report as well as a robust website. They were among the first US companies to adopt integrated reporting.



Pfizer's 2011 Annual Review is a robust online-only integrated report with videos and the GRI.

⁴ Get Ready: Mandated Integrated Reporting Is The Future of Corporate Reporting
Robert Eccles (Harvard Business School), interviewed by David Kiron.
<http://sloanreview.mit.edu/feature/get-ready-mandated-integrated-reporting-is-the-future-of-corporate-reporting/>

⁵ CDP is the Carbon Disclosure Project, an organization focused on reducing greenhouse gas emissions.
<https://www.cdproject.net/en-US/Pages/HomePage.aspx>



5. Apps

A few companies are taking the next step and creating their annual report as an app for the iPad (and sometimes iPhone). Dedicated annual report apps are not common on the Android platform. Europe leads the way, with more companies adopting this approach, but leaders in the US are participating as well. Examples of companies that created dedicated annual report apps are GE, 3M, Volkswagen and Caterpillar.

We see a greater presence of broader iPad apps for investor relations or corporate communications that include the annual report as well as other investor and company information. This trend is likely to continue as long as the need for offline browsing and presentations persists. Eventually, there may be some convergence with mobile optimized websites but at the moment the cachet and possibilities of the iPad are still a big draw, not to mention its rapid adoption by C-suite executives.

An app is exciting and useful when it goes beyond what is found on the corporate website or presents the information in a different, tablet-native experience. Examples of companies creating robust investor relations apps, some of which also contain corporate responsibility and corporate communications content, are Unilever, Nielsen, Stanley Black & Decker, Walmart, PepsiCo and Nestlé. A handful of companies also developed apps for Android devices, including Shell and Nestlé who developed apps for both iPad/iPhone and Android.

Investor Relations App with Enhanced Annual Report



Nielsen created a unique investor relations app that delivers corporate reports including a fully interactive 10-K, the latest news, rich media and original content. The annual report is represented, but the majority of the content is broader.

Dedicated Annual Report Apps

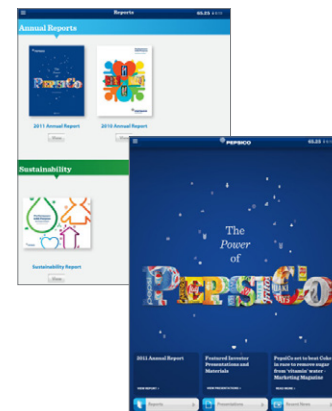


GE created a complete 2011 annual report app mirroring the content, videos and rich media on their annual report website. This is their second year releasing a report app.



3M created a simple annual report app that uses a PDF conversion. Enhanced navigation makes it tablet friendly.

Investor Relations Apps



PepsiCo created a robust library app that delivers the latest news, presentations, reports and more. The annual and corporate responsibility reports are converted PDFs with enhanced navigation.



With the ultimate goal of bridging the gap between management's business value story and shareholder/stakeholder assessment of the business, effective corporate reporting is a critical tool. And, in this social media age, the influence of stakeholders is growing.

Looking at the spectrum of reporting, we see the diversity of formats and channels continuing to increase. There are many ways of doing year-end reports, all of them legitimate, and to reach an ever more fractured audience many companies opt to pursue more than one strategy. Corporate communicators and investor relations leaders need to determine what kind of reporting, in what mix of media, serves their company and stakeholders best. Even with all these changes and additional media to consider, annual reporting is in the strategic position it has always occupied: as a communication opportunity that can be made more powerful and more useful with the right attention to how one frames and sets the terms for the ongoing, necessary conversation with shareholders and stakeholders.

No matter the approach or vehicle, the key remains a consistent story and presentation, communicating business value. Delivering a single, coherent message to all stakeholders improves disclosure and transparency, and gives stakeholders of all stripes reason to invest in your company and brand. The annual report or review—in print, online or both—remains a potent vehicle for your company to tell its story, clarify its point of view and purpose, and engage all key stakeholders in a meaningful way.

This report features the work we did for several of our clients: Stanley Black & Decker, Dominion Resources, Nielsen, Pfizer and United Technologies. It also features other good examples that we did not create. All examples are hyperlinked for your convenience.

Ideas On Purpose applies strategic thinking and storytelling across the spectrum of communications design to build our clients' brands, change perceptions and enhance their reputation. We have deep expertise in corporate reports in print and online—annual reports, sustainability reports and integrated reports. Learn more at ideasonpurpose.com

ideas on purpose
307 seventh avenue
suite 701
new york, ny 10001
212 366 6355 ph
ideasonpurpose.com

Daarnaast zijn er netwerken van experts voor:

- Bedrijfshygiëne
- Lean/Six-Sigma
- Procesbeheersing
- Procesveiligheid
- Water en afval
- Materialen en corrosie
- Onderhoud en betrouwbaarheid
- Energie
- Technische projectrealisatie
- Grote investeringsprojecten
- Levenscyclusanalyses

Dit zijn allemaal strategisch belangrijke competenties die DSM helpen een concurrentievoordeel te behalen of belangrijke risico's in te perken.

Externe erkenning

DSM heeft in 2011 vele prijzen en andere vormen van externe erkenning ontvangen. Een overzicht hiervan is te vinden in het hoofdstuk External Recognition op pagina 69 van het Integrated Annual Report 2011 en op www.dsm.com.

Wettelijk vereiste veiligheidsstudies

Als innovatieve onderneming ontwikkelt DSM voortdurend nieuwe producten. De onderneming is wettelijk verplicht de eigenschappen en veiligheidsprofielen van deze producten te beoordelen. Het kan noodzakelijk zijn hiervoor levende dieren te gebruiken. DSM gebruikt alleen proefdieren in veiligheidsstudies als dat verplicht is en er geen geaccepteerde en gevalideerde alternatieve methoden zonder dieren beschikbaar zijn. De onderneming is voortdurend op zoek naar mogelijkheden om zijn performance in dit opzicht te verbeteren en streeft constant naar 'vermindering, vervanging en verfijning' van methoden waarin het gebruik van proefdieren het enige alternatief is. De voorbeelden hieronder illustreren deze '3V'-benadering.

DSM blijft met redenen omklede verzoeken indienen bij de autoriteiten om af te mogen zien van veiligheidsproeven met dieren in gevallen waarin dat volgens de onderneming overbodig is en als de informatie op andere wijze kan worden verkregen. DSM streeft naar het gebruik van de modernste analysetechnieken waarmee het mogelijk is herhaalde metingen uit te voeren op minder dieren en naar toepassing van niet-invasieve metingen zoals scannen 'van buitenaf', vergelijkbaar met MRI-scans bij mensen, waar dat maar mogelijk is. De onderneming maakt in toenemende mate gebruik van *in silico*- (computermodellering) en *in vitro*-technieken (bijv. *cell arrays*) voor de identificatie van kandidaatstoffen.

DSM voert intern projecten uit om alternatieve testmethoden te ontwikkelen en het gebruik daarvan te stimuleren. Dat omvat ook de ontwikkeling van 'early safety' en 'early efficacy' beoordelingen met de bedoeling effecten van nieuwe stoffen te laten voorspellen met behulp van computerberekeningen op basis van bekende effecten van vergelijkbare bestaande verbindingen.

DSM werkt ook actief samen in externe netwerken en met academische partners. Voorbeelden hiervan zijn het Long-Range Research Initiative van de International Council of Chemical Associations en de European Partnership for Alternatives to Animal Testing (EPAA), een gezamenlijk initiatief van overheid en industrie. De laatste jaren is DSM erin geslaagd het aantal proefdieren dat wordt gebruikt aanzienlijk te verminderen, in sommige tests met wel 90%.

DSM maakt zich zorgen over de groeiende noodzaak om evaluaties uit te voeren vanwege de implementatie van REACH³ (Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemical substances), de Europese wetgeving op het gebied van chemische stoffen. DSM heeft al gemerkt dat er voor dit doel meer dierproeven worden uitgevoerd, ook al heeft de onderneming waar mogelijk alternatieve manieren gebruikt om de vereiste gegevens te verkrijgen en wordt er samengewerkt met andere ondernemingen in consortia.

Voor een verdere vermindering zullen de wettelijke eisen aangepast moeten worden en zullen nieuwe testmethoden moeten worden ontwikkeld, gevalideerd, verspreid en geïmplementeerd. DSM wil niet dat de veiligheid en doelmatigheid van zijn producten in gevaar wordt gebracht. Dat betekent dat studies met proefdieren in de voorzienbare toekomst nog nodig zullen blijven. DSM is echter van mening dat zijn benadering verstandig en verantwoord is en zet zich in voor verdere vermindering, verfijning en vervanging van deze studies waar dat mogelijk is.

Stakeholder engagement

DSM investeert in een strategische, proactieve en voortdurende dialoog met belangrijke stakeholders om:

- gedachten en standpunten uit te wisselen;
- meer inzicht te krijgen in trends, onderliggende factoren en behoeften die een rol spelen in de politiek, in de samenleving en bij klanten;
- op een gerichte manier belangen te behartigen door deel te nemen aan politieke en maatschappelijke debatten over onderwerpen die relevant zijn voor DSM, liefst samen met belangrijke stakeholders;

³ Zie het hoofdstuk Planet in 2001 in het Integrated Annual Report 2011 voor meer informatie over REACH

- problemen op te lossen, medestanders te vinden en vertrouwen op te bouwen (via publiek-private samenwerkingsverbanden en nieuwe businessmodellen); en
- meer gedeelde waarde te kunnen creëren, voor deze stakeholders en daarmee ook voor DSM.

In zijn interactie met stakeholders beperkt DSM zich niet tot reageren op de verwachtingen van die stakeholders. Als opinielider geeft de onderneming deze verwachtingen actief vorm door zich op geselecteerde gebieden, inclusief duurzaamheid, te profileren als trendsetter in plaats van trendvolger.

DSM's strategie (DSM in motion: *driving focused growth*) is beïnvloed door de voortdurende dialoog met alle stakeholders: aandeelhouders, klanten, leveranciers, plaatselijke gemeenschappen, eindgebruikers, vergelijkbare ondernemingen, banken, overheid, beleggers, niet-gouvernementele organisaties (ngo's), belangengroepen en, uiteraard, zijn eigen medewerkers. De strategie richt zich op het door middel van innovatieve en duurzame oplossingen voorzien in de on vervulde behoeften die het gevolg zijn van maatschappelijke trends. In samenwerking met zijn stakeholders heeft DSM de volgende trends geïdentificeerd:

- Wereldwijde verschuivingen (demografische verschuivingen, verstedelijking, snelgroeïende economieën, gebruik van natuurlijke hulpbronnen, de impact van nieuwe technologie)
- Klimaatverandering en energie
- Gezondheid en welzijn

Om te kunnen voldoen aan zijn strategische doelstellingen ten aanzien van stakeholder engagement richt DSM zich op de volgende behoeften van stakeholders en de kwesties die hen bezighouden.

Verborgen honger

In diverse partnerships (met het Wereldvoedselprogramma van de VN (WFP), de Scaling Up Nutrition (SUN) beweging, de Universiteit van Wageningen, en de United States Agency for International Development (USAID)) helpt DSM de wereld bewuster te maken van het belang van het verbeteren van voeding.

Het verbeteren van voeding is een van DSM's belangrijkste activiteiten in zowel de ontwikkelde als de ontwikkelingslanden. In relatief korte tijd is DSM uitgegroeid tot een van de leidende ondernemingen op dit gebied. DSM wordt vaak om advies gevraagd door VN-agentschappen, regeringen en niet-gouvernementele organisaties. Dankzij de samenwerking met het WFP (sinds 2007) heeft DSM tot 10 miljoen mensen kunnen bereiken met zijn voedseloplossingen op maat.

Voedselveiligheid en -kwaliteit

Als vooraanstaand leverancier van voedingsingrediënten ziet DSM het als zijn plicht om in te spelen op de groeiende bezorgdheid in de samenleving over gezondheidsproblemen die samenhangen met de voedselveiligheid en -kwaliteit. De onderneming doet dit door programma's te ontwikkelen samen met partners zoals de Chinese overheid. Met het kwaliteitszegel Quality for Life™ toont DSM zijn commitment ten aanzien van de ontwikkeling van veiligere, volledig traceerbare, betrouwbaardere en duurzame bedrijfsprocessen. Dat gaat verder dan producten en diensten: DSM zet zich in voor het milieu en de samenleving. Quality for Life™ staat symbool voor DSM's belofte zich te houden aan ethische waarden in zijn relaties met klanten, medewerkers en partners.

Industriële biotechnologie

DSM stimuleert op diverse manieren de ontwikkeling van industriële biotechnologie. DSM Bio-based Products & Services investeert bijvoorbeeld doorlopend in industriële biotechnologie ter ondersteuning van een biogebaseerde economie als alternatief voor de fossiele economie. DSM-bestuurslid Stephan Tanda is voorzitter van EuropaBio, de Europese vereniging van biotechnologiebedrijven. Verder heeft DSM samen met andere Nederlandse stakeholders het initiatief genomen voor het opstellen van een Manifest Bio-based Economy. DSM is vertegenwoordigd in het bestuur van SusChem, het Europese technologieplatform voor duurzame chemie, en leidt de werkgroep industriële biotechnologie van deze organisatie. De onderneming is ook lid van de Biotechnology Industry Organization (BIO) in de VS en onderhoudt contacten met diverse Europese commissarissen en het Europese Parlement over het onderwerp industriële biotechnologie.

Klimaatverandering

DSM is van mening dat bedrijven een positieve rol kunnen en moeten spelen bij het veiligstellen van economische groei en het tegelijkertijd verkleinen van de totale koolstofvoetafdruk van zowel hun eigen activiteiten als de waardeketens waarin ze actief zijn. De onderneming is betrokken bij meerdere initiatieven in de leveringsketen en onderhoudt contacten met sectororganisaties zoals de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en The Sustainability Consortium over meting van de milieu-impact in de waardeketen en over manieren om collectief te sturen in de richting van producten met een minimale milieu-impact.

Watermanagement

DSM streeft naar duurzaam watermanagement door rekening te houden met de behoeften van huidige en toekomstige gebruikers en door maatregelen te nemen om deze essentiële hulpbron te beschermen. Daartoe werkt DSM continu aan de ontwikkeling van methoden voor het analyseren en inperken van

de risico's die het gebruik van water oplevert voor bedrijfsvoering, naleving van regelgeving en de reputatie en financiële resultaten van de onderneming. DSM's voortgezette steun voor het CEO Water Mandate van het Global Compact van de Verenigde Naties garandeert blijvende aandacht voor dit onderwerp. DSM is betrokken bij de Water Task Force van de WBCSD. Zie pagina 55 van het Integrated Annual Report 2011 voor meer informatie over water.

Duurzame biomassa

DSM's groeiende betrokkenheid bij industriële biotechnologie gaat gepaard met de noodzaak om duurzame grondstoffen te gebruiken die niet concurreren met de voedingsketen. DSM onderzoekt mogelijkheden voor verdere samenwerking op dit gebied. Om goed rekening te kunnen houden met zowel biodiversiteit als eventuele maatschappelijke effecten werkt de onderneming nauw samen met partijen zoals IUCN (International Union for Conservation of Nature), de Commissie Duurzaamheidsvraagstukken Biomassa (Commissie Corbey) in Nederland en EuropaBio. Samen met veel andere Nederlandse ondernemingen heeft DSM zich aangesloten bij het Inspirational Programme on Ecosystems dat zich richt op langetermijnprojecten om de ecologische voetafdruk op effectieve wijze te verkleinen en uiteindelijk de biodiversiteit positief te beïnvloeden.

Carrière en werkgelegenheid

DSM houdt regelmatig *Employee Engagement Surveys* (zie pagina 42 van het Integrated Annual Report) om te weten te komen waar zijn medewerkers wereldwijd behoefte aan hebben, waar ze zich zorgen over maken en wat hun mening is over alle aspecten van de activiteiten van de onderneming. DSM wil zijn medewerkers de gelegenheid geven iets te doen voor de samenlevingen waar de impact van zijn producten voelbaar is (bijvoorbeeld door middel van het DSM-WFP vrijwilligersprogramma voor medewerkers).

Duurzame waardeketens

DSM is voortdurend in dialoog met leveranciers, klanten, ngo's en vergelijkbare ondernemingen om consensus te bereiken over gezamenlijke versterking van de duurzaamheid van de diverse waardeketens waarin de onderneming actief is. Daarbij gaat het om duurzaamheid op zowel milieu- als maatschappelijk gebied.

Maatschappelijk rol van het bedrijfsleven

DSM praat met diverse organisaties over een transparante en verantwoorde invulling van de maatschappelijke rol van het bedrijfsleven om zo gedeelde waarde te creëren. De onderneming stimuleert en participeert in op verandering gerichte publiek-private partnerships. Bestuursvoorzitter en CEO Feike Sijbesma is voorzitter van de World Economic Forum Global Agenda Council on the Role of Business. Als actieve

deelnemer aan het VN Global Compact LEAD, een platform voor leiderschap op het gebied van duurzaam ondernemen, is DSM medeontwikkelaar van het concept 'gedeelde waarde'.

Stakeholder engagement in 2011

In 2011 werkte DSM verder aan de ontwikkeling van zijn Stakeholder Engagement Roadmap die de sterke en zwakke punten van DSM's huidige netwerk van relaties met stakeholders blootlegt en de onderneming een gestructureerde agenda verschaft voor intensivering van de dialoog met belangrijke groepen. Een aantal belangrijke stakeholders zijn geïdentificeerd, de gewenste engagementniveaus zijn vastgesteld en er zijn implementatieplannen (inclusief evaluatiecriteria) opgesteld

Sustainability Advisory Board

Omdat DSM behoefte heeft aan krachtige, diverse en uitdagende input en advies voor zijn strategie, zijn doelstellingen en de realisatie daarvan heeft de onderneming in 2011 een Sustainability Advisory Board opgericht. Deze Board, bestaande uit een divers samengestelde en internationale groep externe opinielers op het gebied van belangrijke duurzaamheidsonderwerpen, gaat DSM ondersteunen bij het verdiepen van het inzicht in strategische onderwerpen en de behoeften van stakeholders, het versterken van de focus, het behartigen van belangen en het oplossen van dilemma's.

Aandeelhouders

DSM onderhield de contacten met bestaande en potentiële aandeelhouders en met analisten die aandeelhouders adviseren door in 2011 aanwezig te zijn op evenementen voor institutionele beleggers (inclusief duurzame beleggers) en particuliere beleggers en door *conference calls*, *capital markets days* en *roadshows* te organiseren. Tijdens deze contacten werd informatie gegeven over ontwikkelingen binnen DSM, waarbij werd gezorgd dat alle relevante informatie gelijkmatig en tegelijkertijd werd verstrekt en toegankelijk was voor alle belanghebbenden.

Strategische partnerships met stakeholders

Als resultaat van DSM's voortdurende dialoog met stakeholders zijn er rond belangrijke onderwerpen diverse strategisch partnerships ontstaan.

DSM en het WFP werken sinds 2007 samen in een strategisch partnership waardoor DSM tot nu toe zo'n 10 miljoen mensen heeft kunnen bereiken met zijn voedingsoplossingen op maat. DSM speelde ook een integrale rol in de ontwikkeling van WFP's Nutrition Improvement Strategy. DSM is van mening dat hulpverlening via een dergelijk samenwerkingsverband niet

alleen een goede zaak is maar ook van cruciaal belang is voor de toekomstige groei van zijn activiteiten:

- het geeft DSM inzicht in de behoeften in verschillende landen waar organisaties zoals het WFP actief zijn, en dat helpt DSM bij zijn innovatie-activiteiten;
- het biedt een krachtiger platform om het belang van nutriënten te benadrukken.

In 2010 maakten DSM en het WFP bekend dat de looptijd van hun wereldwijde samenwerkingsverband met drie jaar werd verlengd. In 2011 stelde DSM enkele miljoenen euro's ter beschikking van het WFP en andere gemeenschapsinitiatieven en partnerships.

Het maatschappelijk bewustzijn van het belang van voeding neemt toe. Op een bijeenkomst in het International Food Policy Research Institute in augustus 2011 sprak de Amerikaanse minister van Buitenlandse Zaken Hillary Clinton over de aanpak van de humanitaire crisis in de Hoorn van Afrika, waarbij ze DSM's voedingsinitiatieven als voorbeeld noemde. De groeiende belangstelling van Europese besluitvormers zoals Herman van Rompuy, de president van de Europese Unie, en Kristalina Georgieva, EU-commissaris voor internationale samenwerking, humanitaire hulp en crisisbestrijding, werd bevestigd op de topconferentie 'Combating Malnutrition through Sustainable Interventions – EU-ASEAN Relations as Key Driver', die DSM in november 2011 in Brussel organiseerde. Met deze conferentie hielp DSM deze kwestie op de politieke agenda in Brussel te krijgen.

DSM is een van de weinige private partijen die vanaf het begin betrokken zijn geweest bij het Scaling Up Nutrition (SUN) initiatief onder leiding van de speciale VN-vertegenwoordiger David Nabarro, dat officieel gestart werd door de Amerikaanse minister van Buitenlandse Zaken Hillary Clinton tijdens de VN-top over de Millennium Ontwikkelingsdoelen in 2010. Dit initiatief heeft een stappenplan naar voedselzekerheid opgeleverd waarbij de focus ligt op het verzorgen van goede voeding binnen de 'eerste 1000 dagen' (van conceptie tot de tweede verjaardag van het kind). Verder zijn de onderliggende redenen geformuleerd en zijn de verwachte jaarlijkse kosten berekend (zie ook pagina 80 van het Integrated Annual Report 2011).

Tijdens het World Economic Forum (WEF) in 2011 startten DSM en USAID een samenwerkingsinitiatief om verborgen honger te bestrijden. USAID en DSM gaan een lijst opstellen van ontwikkelingslanden en projecten waaraan met prioriteit goede voeding zal worden geleverd, waarbij de focus in eerste instantie op rijstverrijking komt te liggen. Dit zal bijdragen aan het behalen van de voedingsdoelstellingen van Feed the Future, een op wereldwijde voedselzekerheid gericht initiatief van de

Amerikaanse regering. Verder hebben DSM en het WFP tijdens het WEF 2012 een topbijeenkomst georganiseerd om na te gaan hoe de kwaliteit van leven kan worden verbeterd door mensen toegang te geven tot effectieve voeding. Tijdens deze sessie discussieerden vertegenwoordigers van The Coca-Cola Company, General Mills, de Verenigde Naties, USAID, GAIN, het WFP, DSM en de Columbia-universiteit in New York over sectoroverstijgende benaderingen om verbeterde voeding te verschaffen.

Project Laser Beam (PLB) is een publiek-privaat samenwerkingsverband met een budget van USD 50 miljoen en een looptijd van 5 jaar dat een eind wil maken aan ondervoeding van kinderen. Namens de oprichters – het WFP, Unilever, Kraft Foods, DSM en de Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN) – werd PLB in september 2009 ten doop gehouden door ex-president Bill Clinton tijdens de bijeenkomst van het Clinton Global Initiative in New York. DSM werkt samen met allerlei partners en in allerlei projecten aan de verrijking van voedingsmiddelen en aan het opzetten van een duurzaam businessmodel voor verrijkte voeding.

Het Amsterdam Initiative on Malnutrition is een publiek-privaat samenwerkingsverband waarin het Nederlandse Ministerie van Buitenlandse Zaken, DSM, Unilever, AkzoNobel, ICCO en de Universiteit van Wageningen deelnemen. Het doel is om in de periode tot 2015 100 miljoen mensen in Afrika te redden van ondervoeding, waarbij de focus ligt op zes landen: Ghana, Kenia, Zuid-Afrika, Ethiopië, Mozambique en Tanzania.

Samen met General Mills, de wereldwijde voedingsmiddelen-groep, Cargill, de internationale producent en leverancier van voedingsmiddelen, landbouw-, financiële en industriële producten en diensten, en Technoserve, een ngo die zich focust op hulp aan ondernemers in ontwikkelingslanden, behoort DSM tot de eerste partners uit het bedrijfsleven van het door General Mills opgerichte non-profit initiatief Partners in Food Solutions. De bedoeling hiervan is om kleine, opkomende voedselproducenten in heel Afrika toegang te geven tot de expertise van medewerkers van General Mills, Cargill en DSM op het gebied van onderzoek en ontwikkeling, voeding, techniek, marketing, financiën, enzovoort. Dit op vrijwillige basis georganiseerde *non-profit* initiatief richt zich op kennisdeling en wil lokale voedselproducenten in Afrika beter in staat stellen om het hongerprobleem te bestrijden. DSM's samenwerking met Partners in Food Solutions onderstreept het langdurige commitment van de onderneming om duurzame, op samenwerking gebaseerde benaderingen te ontwikkelen ter bestrijding van het wereldwijde probleem van ondervoeding en verborgen honger.

Door de voortgaande ondersteuning van het non-profit humanitaire initiatief Sight and Life helpt DSM de kennis over, het inzicht in en het bewustzijn van verborgen honger verder te vergroten. Sight and Life beoogt een duurzame en significante verbetering van voeding, gezondheid en welzijn te realiseren.

Voeding is van vitaal belang om ziekte te voorkomen

Niet-overdraagbare ziekten zoals kanker, diabetes, hart- en vaatziekten en aandoeningen van het ademhalingsstelsel zijn wereldwijd de belangrijkste doodsoorzaken en zijn ieder jaar verantwoordelijk voor meer sterfgevallen dan alle andere oorzaken samen. Per jaar sterven meer dan 36 miljoen mensen aan deze ziekte, waarvan 9 miljoen nog vóór hun 60ste levensjaar. Voor de komende tien jaar wordt wereldwijd een sterke toename van niet-overdraagbare ziekten verwacht. Verbetering van de voeding is de meest fundamentele en effectieve manier om deze ziekten te bestrijden. De zes belangrijkste niet-overdraagbare ziekten, die een rol spelen bij 70% van de sterfgevallen wereldwijd, kunnen in feite allemaal bestreden worden door een geschikt dieet met voldoende micronutriënten. Verder zijn volgens de Copenhagen Consensus verrijking met micronutriënten en verstrekking van supplementen de meest kosteneffectieve manieren om wereldwijde problemen op het gebied van gezondheid en ontwikkeling aan te pakken.

De in 2011 in New York gehouden VN-top over niet-overdraagbare ziekten riep op tot wereldwijde actie om de epidemie van deze ziekten te bestrijden. DSM-bestuurslid Stephan Tanda werd uitgenodigd om namens de private sector het woord te voeren op deze topbijeenkomst. Volgens Ban Ki-moon, de secretaris-generaal van de VN, is betere voeding het antwoord op zowel obesitas als ondervoeding. Hij benadrukte dat niet-overdraagbare ziekten hun oorsprong kunnen hebben in slechte voeding tijdens de eerste levensjaren. Hillary Clinton, de minister van Buitenlandse Zaken van de VS, bevestigde dat het van cruciaal belang is dat vrouwen en kinderen essentiële nutriënten binnenkrijgen omdat dat ze een betere kans geeft op een gezond leven.

Future Fortified-campagne van start met steun voor Afrika

Samen met Herbalife heeft DSM in 2011 20 miljoen MixMe™ sachets gevuld met poedervormige micronutriënten gedoneerd om slachtoffers van een van de ergste hongersnoden ooit in de Hoorn van Afrika te voorzien van essentiële voedingsstoffen die ze anders niet binnen zouden krijgen. Dit was meer dan een eenmalige donatie: het laat ook zien dat DSM zich inzet voor een nieuwe voedingscampagne, Future Fortified, die door middel van informatie, invloed en investeringen de levens van miljoenen vrouwen en kinderen wereldwijd wil verbeteren.

Verduurzaming van de waardeketens

Verkleining van de CO₂-voetafdruk van DSM's grondstoffen

Om een beter inzicht te krijgen in de milieugevolgen van zijn producten schenkt DSM aandacht aan de gehele waardeketen. In het verleden keek DSM vooral naar de impact van zijn eigen productieactiviteiten, inclusief de emissies van elektriciteitscentrales die stroom en stoom leveren aan DSM. Deze worden respectievelijk 'scope 1' en 'scope 2' emissies genoemd. Een vollediger beeld van de milieu-impact van DSM's activiteiten wordt verkregen als ook rekening wordt gehouden met de emissies die verband houden met de productie van zijn grondstoffen. Dit worden de 'scope 3' emissies genoemd.

In 2011 analyseerde DSM de emissies van broeikasgassen die worden veroorzaakt door alle door de onderneming gebruikte grondstoffen, die jaarlijks voor in totaal ongeveer € 4,3 miljard worden ingekocht. Afgaande op informatie uit specialistische databases komt er bij de productie van DSM's grondstoffen elk jaar een hoeveelheid van ongeveer twaalf miljoen ton CO₂-equivalenten vrij, een aanzienlijke hoeveelheid vergeleken met DSM's uitstoot van broeikasgassen, die 4,6 miljoen ton CO₂-equivalenten bedraagt.

Verbetering van de productieprocessen en vermindering van materiaalverliezen zijn van cruciaal belang voor DSM's duurzaamheidsprestaties, maar samen met zijn belangrijkste leveranciers werkt DSM aan verbetering van de totale voetafdruk in de waardeketens waarin de onderneming actief is.

Broeikasgasemissies in DSM's waardeketen (in miljoen ton CO₂-equivalenten)



Duurzame leveringsketens

DSM's duurzaamheidsprogramma voor leveranciers heeft betrekking op zowel wereldwijde leveranciers, die goed zijn voor zo'n 60% van DSM's externe uitgaven, als plaatselijke leveranciers. De twee hoofdelementen van het programma zijn het gedrag van leveranciers en de oplossingen die zij aandragen. DSM nodigt al zijn leveranciers uit om hun unieke competenties, kennis en kunde in te zetten voor ECO+ oplossingen in DSM's productpijplijn.

Gedrag van leveranciers

Bij het selecteren en beoordelen van leveranciers houdt DSM expliciet rekening met duurzaamheid door een gedragscode voor leveranciers toe te passen die is gebaseerd op de *Code of Business Conduct* van de onderneming. Deze gedragscode verlangt van leveranciers dat ze blijf geven van structureel duurzame bedrijfspraktijken ten aanzien van *People* (niet discrimineren, veiligheid en gezondheid, eerlijke beloning), *Planet* (eco-voetafdruk, product stewardship, welzijn van de plaatselijke gemeenschap, afval) en *Profit* (geen omkoping en corruptie, fair trade, vertrouwelijkheid, transparantie). Eind 2011 hadden een groot aantal leveranciers die samen goed zijn voor meer dan 90% van DSM's externe uitgaven deze code ondertekend. De code maakt integraal deel uit van ieder contract en van DSM's algemene inkoopvoorwaarden. Ieder jaar worden 50-100 leveranciers geselecteerd voor een nadere evaluatie op basis van criteria en vragen die rechtstreeks zijn afgeleid van de code. De selectie is gebaseerd op de risico's. Of een leverancier een vragenlijst ontvangt of aan een audit wordt onderworpen is afhankelijk van een combinatie van factoren, zoals de aard van het product (bijv. gevaarlijke chemische stoffen) of de dienst, het landenrisico (dit heeft betrekking op arbeidsomstandigheden, corruptie en broeikasgasemissies), specifieke businessrisico's (geen andere leveranciers, zeer bijzonder materiaal) en de omvang van de uitgaven.

Tussen 2007 en eind 2011 ontving DSM 344 zelfbeoordelingen van leveranciers die samen circa 30% van de externe uitgaven vertegenwoordigen. Daarvan kwamen er in totaal 81 binnen in 2011. In dezelfde periode voerde DSM audits uit bij 125 leveranciers (waarvan 41 in 2011) die goed zijn voor 12% van de externe uitgaven. In 2008 werd een leveranciersclassificatie ingevoerd. Op basis van het auditresultaat kan een leverancier een van de vier volgende beoordelingen krijgen: A (geen verbetering noodzakelijk), B (klein verbeteringsprogramma noodzakelijk), C (uitgebreid verbeteringsprogramma noodzakelijk) of D (de contractuele relatie wordt hoogstwaarschijnlijk beëindigd of bevroren). In 2011 scoorde 80% van de onderzochte leveranciers een A en 10% een B. Voor 7% van de leveranciers was de score C, en voor hen zijn of worden vervolprogramma's uitgevoerd. Eén leverancier scoorde een D en is vervangen, terwijl de contractuele relatie met

een andere leverancier is bevroren totdat deze firma door de rechtbank is vrijgesproken van de beschuldigingen van overtreding van de milieuwetgeving.

Om de hoge kwaliteit van de auditprocedure verder te waarborgen heeft DSM in 2011 een onafhankelijke auditor verzocht 22 audits uit te voeren bij leveranciers. Ook voor deze externe audits werden de leveranciers geselecteerd op basis van de risico's. De eerste resultaten gaven aan dat de meeste leveranciers een A (68%) of een B (27%) scoorden, terwijl een klein percentage een C scoorde (5%). Voor alle leveranciers met C-scores zijn vervolprogramma's gestart. Geen enkele leverancier kreeg van de externe auditor een D als score.

De verschillen tussen de scores van de leveranciers bij de door DSM en door de externe auditor uitgevoerde audits zijn voornamelijk terug te voeren op het feit dat de audits betrekking hadden op verschillende regio's. In 2011 werden door DSM vooral Europese leveranciers geaudit, terwijl de externe auditor zich voornamelijk richtte op leveranciers in de regio Asia-Pacific.

Door leveranciers aangedragen oplossingen

DSM werkt samen met zijn leveranciers om ervoor te zorgen dat in 2020 hun koolstofvoetafdruk 20% kleiner is dan in 2010. Dit heeft al geleid tot een aantal incrementele verbeteringen in de vorm van efficiëntere syntheseroutes. Er staan ook een aantal radicale verbeteringen op stapel (leveranciers die chemische processen vervangen door biologische processen met hernieuwbare grondstoffen, en energieleveranciers die met doorbraken komen op het gebied van hernieuwbare energie). Om potentiële verbetermogelijkheden te identificeren werden in 2011 samen met leveranciers diverse levenscyclusanalyses (LCA's) uitgevoerd. Een van de meest veelbelovende ontwikkelingen is een nieuw soort pallet voor transportdoeleinden waarvan de eco-voetafdruk ongeveer 60% lager is dan die van de meest gebruikelijke pallettypes (van plastic en hout). De nieuwe pallet bestaat voor 100% uit afvalmateriaal, wat op jaarbasis een besparing van circa 10.000 ton nieuwe kunststof (zonder gerecycled materiaal) mogelijk maakt. De hoeveelheid CO₂-emissies die daardoor wordt vermeden bedraagt ongeveer 60.000 ton.

Naarmate DSM meer hernieuwbare grondstoffen op biologische basis introduceert in zijn ECO+ productpijplijn is het zaak dat deze biologisch afgeleide of gerelateerde materialen op de meest duurzame wijze worden ingekocht en in DSM's strategie passen. Om dit te borgen heeft DSM een biodiversiteits- en biomassabeleid opgesteld op basis van een aantal internationale richtlijnen. Verder wil DSM voor ieder biologisch hernieuwbaar product en de daarvoor gebruikte planten meer specifieke richtlijnen toepassen, zoals de richtlijnen voor palmolie van de Ronde Tafel voor Duurzame Palmolie. DSM is begonnen zijn

portfolio van biogebaseerde grondstoffen te analyseren en gaat na welke veranderingen er in de toekomst kunnen optreden, inclusief potentiële risicofactoren met betrekking tot het inkopen van ieder biogebaseerd materiaal. Tot nu toe zijn watergebruik, grondgebruik, impact op biodiversiteit en impact op de massabalans (het al dan niet achterblijven van nutriënten in de bodem) geïdentificeerd als mogelijke belangrijke risicofactoren.

Om de impact van dergelijke activiteiten verder te versterken is een trainingsprogramma opgesteld dat in 2012 verder wordt uitgerold. Hiermee krijgt de DSM Purchasing-gemeenschap en zijn leveranciers een instrument om zo'n 20 LCA's uit te voeren, wat niet alleen kan leiden tot een aanzienlijke verkleining van koolstofvoetafdrukken maar ook tot verbeteringen op andere gebieden, zoals vermindering van waterverbruik en vervanging van gevaarlijke materialen.

Donaties

DSM's *Code of Business Conduct* biedt een kader om een positieve bijdrage te leveren aan zowel de business als de samenleving als geheel. Conform deze code verstrekt DSM geen geld of schenkingen in natura aan politieke partijen of hun instituten, agenten of vertegenwoordigers. DSM richt zich met zijn donaties en sponsoring op activiteiten die verband houden met:

- DSM's kennis en competenties;
- DSM's businesspositie; of
- DSM's huidige en toekomstige geografische aanwezigheid (in dit geval maken de donaties en sponsoractiviteiten deel uit van DSM's opstelling als 'actieve buur').

In 2011 heeft DSM meer dan € 5 miljoen gedoneerd en/of ter beschikking gesteld aan een reeks initiatieven. De langdurige commitments, zoals die met betrekking tot het WFP en het NOC*NSF, werden gecontinueerd. DSM zette ook zijn humanitaire initiatief Sight and Life voort en gaf geld aan een aantal lokale goede doelen. Voor veel van DSM's bijdragen wordt gebruik gemaakt van de kennis van DSM-experts op het gebied van micronutriënten of materialen.

DSM en zijn medewerkers hebben in 2011 veel initiatieven ontwikkeld om het werk van het WFP onder de aandacht te brengen en om geld in te zamelen. In juni deden 23 DSM-locaties en ruim 3.500 medewerkers mee aan Walk the World, een wereldwijd evenement dat wordt georganiseerd om de aandacht te vestigen op ondervoeding bij kinderen en om geld in te zamelen. In juni brachten DSM-medewerkers in nog geen 10 dagen tijd USD 146.000 bijeen voor het WFP in Ethiopië; met dit bedrag kunnen 584.000 maaltijden voor schoolkinderen worden bekostigd via het School Meals-programma van het WFP. Het

bedrag werd namens de Raad van Bestuur verdubbeld. In oktober bracht de eerste wereldwijde campagne onder DSM-medewerkers om geld in te zamelen voor het WFP bijna € 100.000 op. In 2011 werden zes DSM-medewerkers als vrijwilliger voor het WFP uitgezonden naar Zambia, Nepal, de Filipijnen en Indonesië.

Sponsoring

DSM continueerde zijn programma *Innovation is our Sport™*; de onderneming sponsorde verschillende sporters en ondersteunde hen met innovaties op het gebied van voeding en materialen. Sport biedt DSM een podium om innovaties voor het voetlicht te brengen. DSM is sinds 2001 Innovatiepartner van het NOC*NSF.

DSM Art Collection

DSM beschikt over een uitgebreide kunstcollectie, die momenteel circa 700 werken omvat. Tot de DSM Art Collection behoren veel werken die creativiteit, innovativiteit en zorg voor de planeet en de lokale leefomgeving uitstralen.

Annexes

DIALOGUE WITH OUR
STAKEHOLDERS

GROUP'S STAKEHOLDERS	MAIN ENGAGE- MENT TOPICS	MAIN ENGAGEMENT PATHWAYS	OUTCOMES 2011
→ Shareholders → Investors → Financial partners → Rating agencies	→ Financial information → CSR performance	→ Quarterly presentations to analysts → Dedicated financial website → Shareholder Club → Advisory Committee for individual shareholders → Yearly General Shareholders' Meeting: presentation of financial and CSR performance → Annual publications	→ Report improvement as a result of questionnaires of non financial rating agencies such as VIGEO, SAM, EIRIS, CDP. Information about risk and linking CSR into the overall strategy is taken into account. → Other outcomes: see chapter "Our approach to CSR "
→ Passengers → Cargo customers → Aircraft maintenance customers	→ Service quality → Innovation → Security and Flight safety → Awareness-raising on CSR topics → "Green" maintenance → Environmental footprint	→ Customer Satisfaction surveys → Materiality test → Discussion panels and internet chats (InTouch) → Dialogue with European Association of people with disabilities → Onboard communication channels → Dedicated business communities e.g. Club Africa, Club China	→ 565,000 customer satisfaction surveys → Yearly survey among Flying Blue members → fb@home : 12,000 participants → Website www.sustainablejourney.nl set up for overview of KLM Dialogue results held on the 26th of October 2011 → Other outcomes: see chapters "Minimizing our environmental footprint" and "Building a sustainable relationship with our customers"
→ Employees → Trade unions → Professional associations and bodies	→ Working conditions → Training and mobility → Health and occupational safety → Non-discrimination → Diversity → Social dialogue → CSR awareness-raising	→ Staff surveys → Materiality test → Intranet and internal newsletters → Dialogue with social partners → Negotiation and collective labour agreement → Innovation programs for Air France staff: PIQ and QIS → Regular meetings with governments on HR topics, e.g discrimination, occupation safety → Inter-company working groups (ORSE, ANVIE, IMS etc) at Air France with disability groups and the French National Federation of Merchant Aviation (Air France) → Partnerships with universities → Work council Committees focused on working conditions and environment and HR policies	→ KLM's works council agreed with policy on psychosocial risks at the workplace and on policy handling asbestos in case of building renovation. → Third agreement on gender equality, and 8th 3 year agreement to promote employment of disabled people (Air France) → KLM survey on safety culture among employees received a 33% response. → Ipsos survey an IPM tool (Internal Perception Monitoring) to measure levels of employee satisfaction within the Group → LGBT network resulted in more dialogue on diversity, a.o through CSR Café (KLM) → Business Travel Plan (Air France) → Other outcomes: see chapter "Promoting a responsible human resources policy"
→ International, European and national authorities → Certification authorities	→ Climate change/ CO₂ reduction → Environmental management → Passenger rights → Better knowledge of air transport issues	→ Dialogue and joint actions with national air transport authorities → Working group on New European Regulations on passengers rights → Draft proposals at AEA and IATA in particular for a global sectoral approach to climate change	→ More knowledge sharing with environmental and transport ministries on ETS guidelines, and Air France-KLM climate policies in France and The Netherlands → Re-installation of climate change task force within AEA, IATA towards global climate regulations → Renewal of ISO 14001 certification (Air France) → Implementation of the recommendation of the Authority of Financial Market (Grenelle2) → Other outcomes: see chapters "Our approach to CSR" and "Minimizing our environmental footprint"
→ Suppliers	→ Environmental and social performances → CSR integration in the supply chain → Eco-design → Local economic and social development	→ Applying the Sustainability Charter and environmental clauses for tenders → Including more suppliers in REACH (Registration Evaluation and Authorization for Chemicals) monitoring → Dialogue with suppliers	→ Dialogue with suppliers: upcycling of old carpets of aircrafts (KLM); recycling of meal boxes (Air France) → CSR pilot audits carried out among suppliers in high risk countries → Other outcomes: see chapter "Our approach to CSR"

GROUP'S STAKEHOLDERS	MAIN ENGAGEMENT TOPICS	MAIN ENGAGEMENT PATHWAYS	OUTCOMES 2011
→ Air transport and industry bodies → Airports → Air Navigation Service Provider → Professional associations	→ Safety and security → Airport accessibility → Ground handling services → New aircraft → Sustainable biofuels for aviation → Climate change → Single European Sky	→ SkyTeam CSR working group → Involvement of Air France-KLM in SESAR JU → Air France partner of SWAFEA and FCA (Future alternative fuels) → Working groups with FNAM and GIFAS on environmental impacts → Involvement of Air France in CORAC (Committee for civil aviation research) → Involvement of Air France-KLM in Sustainable Aviation Fuel Users Group (SAFUG) → Support to the Roundtable on Sustainable Biofuels (membership through SAFUG) → Sustainability Board of SkyNRG (JV of KLM, NSG and Spring Associates) with WWF-NL, Solidaridad, Copernicus Institute of University of Utrecht → Dialogue with manufacturers and motorists to improve air quality and noise mitigation in line with ACARE	→ Positive advice of Sustainability Board for supply of Used Cooking Oil for series flights Amsterdam-Paris (KLM) → Working groups with FNAM and GIFAS on environmental impacts and ecodesign. → Other outcomes: see chapters "Our approach to CSR" and "Minimizing our environmental footprint"
→ Local communities → Residents associations → Local economic players	→ Noise → Air quality → Local dialogue → Social and economic development → Better knowledge of air transport issues	→ Training and skills-sharing with local associations → Roissy area development: two Air France staff dedicated to Pays de Roissy-CDG → International promotion Roissy Area associations (Aerotropolis, Hubstart, CAREX, ASTech) (Air France) → KLM involvement in Alders Table and CROS (Schiphol Review Board) → Member of the CCE and CCAR of the 10 biggest French airports (Air France) → Cooperation in NS Hispeed (KLM) → Working visits and tours at Air France and KLM facilities → AIDA programme and IAMA institute in Africa (Air France)	→ Climate Event Amstelveen resulted in increased knowledge on CSR among SME (KLM) → Air France contribution to the Grand Paris consultation process → Participation to Grand Roissy Assembly and working groups on Orly area → 2 issues of "Le Courrier" Air France → Contribution to FNAM White Paper on French Air Transport → Other outcomes: see chapters "Minimizing our environmental footprint" and "Contributing to local development" → Cooperation ("Samenwerkingsagenda") Amsterdam, KLM and Schiphol on sustainability
→ Scientific community → Universities → Research experts	→ Climate change → Operational procedures → Technological performance	→ IAGOS Program (Air France) → Research Technical University Delft (KLM) → Support of studies from University Amsterdam → Membership in IDUT and supporting the chair Sustainable Tourism of Wageningen University → Dialogue sessions with students of National Chengchi University Taiwan on sustainable development → Air France reforestation project in partnership with GoodPlanet and WWF in Madagascar, to improve knowledge of forest carbon → Research on "KLM's Impacts and Dependencies on Biodiversity"	→ Interim results given by University of Amsterdam to KLM and KLM Works Council as part of 5-year study in work related health issues → Advise on steps to take to minimize the Biodiversity footprint at KLM → First results on Madagascar project (Air France) → Increased knowledge of MBA students on sustainability in corporate business → Other outcomes: see chapter "Minimizing our environmental footprint"
→ Environmental NGOs	→ Climate change → Fight against deforestation → Preserve Biodiversity	→ KLM Partnership with WWF-NL → Air France funds program to combat deforestation run by GoodPlanet and WWF in Madagascar → KLM Participation in IUCN (International Union for Conservation of Nature)	→ Renewal of partnership WWF-NL and KLM for another four years → First results on Madagascar project (Air France) → Other outcomes: see chapter "Minimizing our environmental footprint"
→ Humanitarian and development NGOs	→ Humanitarian and development programs	→ Dialogue and cooperation with humanitarian projects: Air France Foundation, Acting for Life, KLM AirCares → Employee engagement: Friends of the Air France Foundation, Wings of Support, Aviation without borders (France and NL)... → Pilot "Get it Done" in order to improve social program by means of social media (KLM)	→ Dialogue with NGO's resulted in revising KLM strategy with social partners → 116 projects supported by Air France Foundation → New ECPAT awareness campaign on sex tourism onboard Air France aircraft → Other outcomes: see chapter "Contributing to local development"

Key Performance Indicators ^(a)		
	Ultimo 2011	Ultimo 2010
Equator Principles		
Aantal beoordeelde projecten	55	74
Duurzaam beheerd vermogen (in miljoenen euro's)	1.683	2.120
KlanttevredenheidsIndex ^(b)	69,3%	69,1%
Economische waarde ^(c) (in miljoenen euro's)		
Balans totaal	1.279.188	1.247.005
Eigen vermogen	46.663	40.904
Totale baten uit doorlopende activiteiten	55.794	54.105
Resultaat voor belastingen uit doorlopende activiteiten	6.109	3.928
Nettoresultaat uit doorlopende en stopgezetste activiteiten	5.766	2.810
Personeelslasten: salarissen	5.307	5.457
Personeelslasten: overig	2.249	2.235
MedewerkersbetrokkenheidsIndex ^(d)	66%	69%
Diversiteit ^(e)		
% vrouwen in de Internationale Management Council	16,2%	14,9%
ING Chances for Children		
Aantal kinderen dat toegang tot onderwijs heeft gekregen	118.101	125.175
Groene energie		
MV/h aan elektriciteit, ingekocht door ING en betrokken uit duurzame bronnen	310.933	332.843
Dow Jones Sustainability Index ^(f)	72	72
FTSE4GoodIndex	Opgenomen	Opgenomen