

ONTWIKKELINGEN VERSLAGGEVING 2017

Executive summary

Ook dit jaar zien we weer meer maar vooral ook betere geïntegreerde jaarverslagen, waarbij financiële en niet-financiële informatie in samenhang worden gepresenteerd. Steeds vaker staat niet langer de vraag centraal ‘*Wat wil ik vertellen?*’ maar ‘*Aan welke informatie heeft mijn doelgroep behoefte?*’ En dat is belangrijk. Stakeholders willen anno 2017 weten hoe een onderneming of de instelling de maatschappelijke verbinding aangaat. Een geïntegreerd verslag schenkt aandacht aan alle aspecten: feiten, cijfers en organisatiestrategie, prestaties, duurzaamheid en (maatschappelijke) waardecreatie.

Jaarverslagen verschijnen daarbij steeds sneller. Veel ondernemingen slaagden erin hun jaarverslag eerder te publiceren dan in het jaar ervoor. Dat stakeholders nog steeds veel waarde toekennen aan een jaarverslag in een tijd waarin communicatie razendsnel gaat en social media altijd up-to-date zijn, blijkt uit onderzoek van ReportWatch. *Verderop geven we een overzicht van de verschillende standpunten.*

Duurzaamheidsissues staan wereldwijd hoog op de agenda en in het verslagjaar 2017 zal hier nog meer nadruk op komen te liggen, niet in de laatste plaats door de nieuwe mondiale duurzaamheidsdoelstellingen (sustainable development goals van de VN en de EU-richtlijnen over rapportage van niet-financiële informatie).

Het bedrijfsleven speelt een belangrijke rol in het realiseren van deze duurzame ontwikkeling. Ondernemingen kijken dan ook verder dan alleen naar hun eigen ambities en toetsen hun plannen ook steeds vaker aan nationale of internationale duurzaamheidsafspraken en leggen verantwoording af over de impact die zij hebben op de maatschappij.

Eind 2016 is ook een volgende generatie Global Reporting Initiative Standards (GRI Standards) geïntroduceerd. Deze afgeleide van de GRI G4-standaarden geldt vanaf boekjaar 2018. De nieuwe standaard heeft een verbeterde structuur en is flexibeler van opzet. Naast de basisvereisten zijn er 33 ‘topic-specific standards’: thema’s die een organisatie optioneel kan inzetten, afhankelijk van de context van de organisatie. Nieuwe trends kunnen later alsnog als thema worden toegevoegd, waardoor er meer maatwerk mogelijk is. Dat maakt de nieuwe standaard modulair en actueel.

Het belang van een integrale visie op de positie en prestaties van de onderneming waarbij meervoudige waardecreatie centraal staat, vindt ook zijn weerklink in de nieuwe Corporate Governance Code. Hierin is meer aandacht voor waardecreatie op de lange termijn dan voorheen. Materialiteit is daarbij een belangrijk vertrekpunt: rapporteren over zaken die er werkelijk toe doen.

Als het gaat over materialiteit zien we overigens verschillende benaderingen. Zo legt de International Integrated Reporting Council (IIRC) het accent op de informatie die van belang is voor het proces van waardecreatie, terwijl de GRI de invloed van en impact op stakeholders meer centraal stelt.

Bij de GRI-standaard maar ook bij de EU-richtlijnen ligt de focus op duurzaamheid en wordt een thema materieel genoemd als dit:

- voor stakeholders van invloed is op hun oordeel en beslissingen, of
- volgens het management significante impact veroorzaakt op duurzaamheid (people, planet, profit).

Bij de IIRC staat materialiteit centraal door op een beknopte en transparante manier te rapporteren over het waardecreërende vermogen van een onderneming. Door inzicht te geven in de samenhang tussen strategie, risico's, financiële en niet-financiële prestaties en de impact van de bedrijfsvoering op de maatschappij. Het voordeel van het IIRC-raamwerk is dat alle aspecten van bedrijfsvoering zowel financieel als niet-financieel integraal en in onderlinge samenhang worden beschouwd, terwijl de focus bij andere richtlijnen als GRI of het milieubeheer- en milieuauditsysteem (EMAS) van de Europese Unie op slecht één of enkele aspecten is gericht.

Goede voorbeelden van geïntegreerde verslagen die zijn geschreven volgens de richtlijnen van het International IR-framework van de IIRC zijn die van AkzoNobel, ABN AMRO, Aegon, DSM, Philips en Randstad.

Waar moeten ondernemingen rekening mee houden in boekjaar 2017?

- EU-regelgeving over rapportage van niet-financiële informatie;
- nieuwe generatie GRI Sustainability Reporting Standards per boekjaar 2018, maar waarvan een eerdere toepassing van harte wordt aanbevolen;
- herziening van de Corporate Governance Code;
- nieuwe mondiale duurzaamheidsdoelen, SDG's.

Erica Jonkergouw, augustus 2017

1. Verdere versnelling publicatie van de jaarcijfers

Toezichthouders en aandeelhouders willen met het oog op besluitvorming steeds sneller kunnen beschikken over financiële stuurinformatie. Zij brengen de snelheid waarmee een bedrijf extern rapporteert in direct verband met de mate waarin het in control is. Sluit een bedrijf het boekjaar snel af, dan draagt dat bij tot een positieve perceptie.

In 2017 publiceerden AEX- en AMX-bedrijven gemiddeld 49 dagen na het afsluiten van het boekjaar hun jaarcijfers. Het jaar ervoor verschenen de persberichten met de jaarresultaten na gemiddeld 51 dagen. Van alle AEX- en AMX-fondsen heeft 77 procent een versnelling doorgemaakt. Dit blijkt uit een Trendrapport Financial Close AEX/AMX van adviesbureau BrightStone Group waarbij zo'n 600 jaarverslagen zijn bekeken. De ondernemingen die het snelst publiceerden waren ASML (AEX; binnen 18 dagen) en Sligro (AMX; binnen 26 dagen). Binnen de AEX is Galapagos de grootste versneller met 10 dagen voor de datum van publicatie van de (voorlopige) cijfers.

In totaal wist 68 procent van de fondsen zijn auditproces te versnellen. In 2016 lag het gemiddelde van het auditproces op 62 dagen, dit jaar op 60 dagen. ASML kwam als eerste AEX-fonds met een door de externe accountant ondertekende controleverklaring, namelijk na 38 dagen. Binnen de AMX neemt Sligro al jaren de eerste plaats in.

De aard van de onderneming blijkt van invloed te zijn op het moment van publicatie. Ondernemingen die meestal projectmatig werken zoals BAM, SBM, Fugro en ook Arcadis, kiezen er vaak voor het persbericht tegelijkertijd met de auditresultaten te presenteren vanwege mogelijke materialiteit in projectendossiers.

Trends

Uit gesprekken die de onderzoekers van BrightStone voerden met de betrokkenen blijkt dat organisaties die aandacht hebben voor het proces ook vlotter zijn in het doorlopen van alle interne processtappen (internal reportage en consolidatie). Bovendien denken deze organisaties na over zowel de ontwikkelingen van de *finance workforce* als over de kwaliteit van de systemen die gebruikt worden. Bij snelle performers is vaak een *finance roadmap* aanwezig waarin zij aandacht besteden aan standaardisatie. Bovendien ligt daar vaak een langetermijnvisie op het gebied van financiële systemen en data aan ten grondslag.

Daarnaast is er sprake van een toenemende behoefte aan efficiency in welke vorm dan ook: robotisering, machine learning, snelheid van rapporteren en datakwaliteit. In bijna alle bedrijven zijn dit vaste onderwerpen op de agenda van de CFO. Kortom, ondernemingen streven meer dan ooit naar een mindset van continu verbeteren.

De urgentie om de relatie met de externe auditor goed te managen neemt eveneens toe. Veel ondernemingen grijpen de accountantswissel aan om de scope, efficiency en kwaliteit van de audit te bespreken. Daarnaast is er meer aandacht voor de interne governance om sneller tot besluitvorming en afronding van het proces te komen.

2. Hoeveel belang hechten stakeholders nog aan jaarverslagen?

Communicatie gaat tegenwoordig razendsnel en social media zijn altijd up-to-date. Hoeveel belang hechten stakeholders dan nog aan een jaarverslag dat maar één keer per jaar achteraf wordt opgesteld? Is zo'n verslag nog wel toereikend?

ReportWatch, een internationaal monitoring and rating agency op het gebied van jaarverslaggeving, vroeg rapporteurs, adviseurs, ontwerpers, specialisten en gebruikers van jaarverslagen uit de hele wereld hoe belangrijk ze vandaag de dag het jaarverslag nog vinden. Is het nog relevant en zo ja, hoe en in welke mate? Wat verwachten ze van het verslag en wat is volgens hen de invloed van de digitalisering? Ook verzamelde ReportWatch verschillende standpunten van CFO's, analisten en investeerders over de laatste jaren. *Hieruit blijkt dat de meesten het verslag nog steeds een belangrijke functie toedichten. Enkele treffende citaten:*

*'The annual report **remains a powerful tool to communicate a company's strengths and strategies to key stakeholders**, even in today's world of instant information. Much more than just a snapshot of a company's performance for the past year, the annual report is an opportunity to highlight a company's key achievements, expectations for the coming year and overall goals and objectives, all in a format that is easily accessible by a wide range of audiences. Through a combination of compelling visuals and eloquent text, the annual report can tell a company's full story, from its products and growth prospects to the talents of its people and commitment to sustainability.'*

*'Additionally, the **letter to shareholders** remains a great opportunity for the CEO and/or chairman to communicate directly to investors and other constituencies about a variety of subjects, from current market trends to the company's long-term vision for the future.'*

'In regard to format, we believe that HTML (properly optimized for viewing on phones, tablets, etc.) is preferred by investors and other key stakeholders, and it allows companies the opportunity to extend the marketing reach of their messaging through video and other interactive web elements and tools. Posting the annual report as a PDF file also continues to be an acceptable format.'

'The many report audiences demand contents which are more complete, transparent and relevant. Visuals and infographics must be more accessible and richer. Support has to be adapted to each stakeholder category. It is no longer just about telling something about the past year, how and to whom but also setting up a dialog and using digital tools to give insights and monitor feedback. Those who say the report is dead as soon as it's published are wrong, it's livelier than ever! Basically, it's about listening and listening again to interpret, answer and then re-adapt.'

'All channels must therefore be used: web, PDF, paper, social media. Financial correspondents need a summary of key figures on the annual results release date; analysts want a link from where they can download Excel files; investors expect a PDF they can use all year long; NGOs like links to sustainability updates; etc.'

3. EU-regelgeving over niet-financiële informatie

Grote organisaties van openbaar belang met meer dan 500 werknemers (beursvennootschappen, banken en verzekeraars) zijn vanaf verslagjaar 2017 verplicht openheid te geven over milieu-, sociale en personeels-aangelegenheden. Ook zijn ze verplicht inzicht te geven in zaken als de eerbiediging van mensenrechten en de bestrijding van corruptie en omkoping.

In relatie tot deze aspecten gaat het concreet om de volgende informatie:

- het bedrijfsmodel
- het gevoerde beleid (inclusief zorgvuldigheidsprocedures)
- de resultaten van het gevoerde beleid
- de voornaamste risico's en beheersing van deze risico's
- niet-financiële essentiële prestatie-indicatoren

Om bestaande en potentiële negatieve effecten vast te stellen, te voorkomen en af te zwakken moet de organisatie - waar relevant - ook informatie verstrekken over de zorgvuldigheidsprocedures die ze toepast in de toeleverings- en onderaannemingsketen. Daarnaast moet zij signaleren wat hierbij de belangrijkste risico's zijn en aangeven hoe ze daarmee omgaat.

Het gaat daarbij weliswaar om 'ondernemingen van maatschappelijk belang' maar net als bij de Corporate Governance Code is dit ook relevant voor ondernemingen die buiten dit criterium vallen. Voor organisaties die onder de reikwijdte van de wetgeving vallen, moet een externe accountant de aanwezigheid van de informatie toetsen.

Dit besluit vloeit voort uit een [Europese Richtlijn \(2014/95/EU\)](#) en heeft als doel het vertrouwen van investeerders en consumenten te vergroten. Eerder werd ter uitvoering van deze richtlijn in het [Besluit bekendmaking diversiteitsbeleid](#) al bepaald dat ondernemingen verslag moeten doen over hun diversiteitsbeleid.

De richtlijn is door het ministerie van Financiën omgezet naar Nederlandse wetgeving in twee afzonderlijke regelgevingen: 'bekendmaking niet-financiële informatie' en 'bekendmaking diversiteitsbeleid' en is vastgelegd in artikel 391 lid 5 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. In deze vertaling blijft echter een aantal zaken onduidelijk. Zo gaat de wetgeving voorbij aan het feit dat veel bedrijven in de doelgroep al uitgebreid rapporteren over niet-financiële zaken.

Daarnaast vraagt de richtlijn om een toelichting op specifieke onderwerpen. Dat is weliswaar concreet, maar gaat niet in op het concept materialiteit, iets wat de laatste jaren centraal staat in verslaggeving. Zo worden bedrijven verplicht te rapporteren over onderwerpen die voor hen wellicht niet relevant zijn.

Bovendien moet de niet-financiële verklaring als één geheel, bijvoorbeeld in een aparte paragraaf, worden opgenomen in het bestuursverslag. Een organisatie die de niet-financiële informatie onderbrengt in een afzonderlijk verslag, voldoet dus niet aan de nieuwe rapportageplicht. Deze eis vloeit voort uit de Nederlandse wetgeving die erop aanstuurt dat de niet-financiële verklaring in het bestuursverslag samen met alle overige informatie één samenhangend geheel vormt.

Omdat er geen duidelijke standaarden zijn neergelegd, is er veel ruimte is voor eigen interpretatie. Het raamwerk van IIRC zou heel geschikt zijn als uitgangspunt. Daarmee kan namelijk in één keer eenduidige en heldere verslaggeving worden gerealiseerd.

4. Nieuwe generatie GRI-richtlijnen

Aan het einde van 2016 heeft het GRI de inmiddels vijfde generatie richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving gepubliceerd. Van de GRI G4 Sustainability Reporting Guidelines stapt het dan over naar de GRI Sustainability Reporting Standards (SRS), kortweg GRI Standards. Vanaf 1 januari 2018 moeten ze GRI G4 volledig vervangen. Ondernemingen kunnen de GRI G4 tot 31 december 2017 blijven gebruiken.

De opvallendste aanpassing is de indeling in zes verschillende, aan elkaar gerelateerde standaarden (de GRI Standards) die dankzij een modulaire opbouw gemakkelijker geactualiseerd kunnen worden. Duidelijk herkenbaar hierin is de opbouw van de GRI-tabel.

De GRI Standards zijn als volgt opgebouwd:

- Foundation SRS 100. Dit deel geeft een introductie, de verslagleggingscriteria en hoe deze te gebruiken voor duurzame verslaggeving. Als laatste onderwerp wordt het maken van claims die gerelateerd zijn aan het gebruiken van de GRI Standards behandeld.
- General Disclosures SRS 200. In dit algemene deel worden zes onderwerpen behandeld: organisatieprofiel, strategie, ethiek en integriteit, bestuur, stakeholdersbetrokkenheid en verslagleggingspraktijk.
- Management Approach SRS 300. Deze standaard laat de managementbenadering zien. Dit gebeurt door informatie te geven over het onderwerp zelf en de grenzen ervan, de managementbenadering en de componenten waaruit het bestaat, de evaluatie van de managementsbenadering en de algemene voorwaarden die van belang zijn.
- Economic SRS 400: beschrijving van economie-gerelateerde indicatoren.
- Environmental SRS 500: beschrijving van milieu-gerelateerde indicatoren.
- Social SRS 600: beschrijving van sociaal- en maatschappij-gerelateerde indicatoren.

Inhoudelijk blijven de criteria en verslaggevingsprincipes uit GRI G4 grotendeels behouden in de GRI Standards. De twee varianten om aan GRI te voldoen, Core en Comprehensive, blijven bestaan. Kan een bedrijf niet alle GRI Standards toepassen of maar delen ervan, dan kan het gebruikmaken van een derde variant: SRS-Referenced.

Veranderd is het nummeringssysteem van de indicatoren en ook de content in elke standaard is binnen de GRI Standards anders weergegeven dan bij de GRI G4 Guidelines. Daarnaast komt er over de manier van rapporteren meer helderheid voor een organisatie, omdat per standaard nu de indeling is gemaakt van wat verplicht (should), niet verplicht (shall) of als aanvulling (can) kan worden gerapporteerd.

Een aantal bedrijven heeft het afgelopen jaar meegedaan in de standards pionier group, waaronder Triodos Bank. Dit bedrijf heeft als eerste Nederlandse onderneming gerapporteerd volgens de nieuwe standaard.

5. Herziene Corporate Governance Code wordt wettelijk verankerd

Het belang van een integrale visie op de positie en prestaties van de onderneming waarbij meervoudige waardecreatie centraal staat, vindt ook zijn weerklank in de nieuwe Corporate Governance Code (de Code). Op 8 december 2016 heeft de Monitoring Commissie Corporate Governance Code (MCCG) deze gepubliceerd. De belangrijkste vernieuwingen zijn het centraal stellen van langetermijnwaardecreatie en de aandacht voor cultuur binnen de onderneming als onderdeel van goede corporate governance.

Daarnaast is de Code vereenvoudigd doordat overlappende bepalingen en bepalingen die in strijd waren met wetten en andere regelgeving zijn aangepast. Ook is de structuur aanzienlijk aangepast. In plaats van een onderverdeling van taken en verantwoordelijkheden naar functie, heeft de Code nu een thematische indeling: de onderwerpen zijn centraal gesteld en er wordt toegelicht wie welke rol daarbinnen vervult. Ten slotte zijn nieuwe corporate governance-ontwikkelingen aan de Code toegevoegd.

De wettelijke verankering van de code is nu in gang gezet. Dit betekent dat beursgenoteerde bedrijven in hun verslaglegging over boekjaren na 1 januari 2017 de bepalingen uit de nieuwe herziene code moeten hanteren. In hun bestuursverslag moeten zij rapporteren over de wijze waarop ze de Code naleven. Het is vervolgens aan de algemene vergadering om het bedrijf aan te spreken op de naleving ervan. Na de wettelijke verankering zal een overheidscommissie de naleving van de Corporate Governance Code monitoren.

De belangrijkste aanpassingen op een rij:

1. Langetermijnwaardecreatie en meewegen van belangen (Best Practice Principe 1.1)

De belangrijkste wijziging die de herziene Code introduceert is het centraal stellen van langetermijnwaardecreatie. De Commissie geeft aan dat de misstanden van de afgelopen jaren (denk aan het boekhoudschandaal bij Ahold en het faillissement van Imtech) in veel gevallen zijn terug te voeren op het behalen van kortetermijnwinsten. Langetermijnwaardecreatie vraagt van bestuurders en commissarissen dat zij duurzaam handelen door bewuste keuzes te maken over de houdbaarheid van strategie op de lange termijn. Hiervoor is essentieel dat de belangen van alle stakeholders gewogen worden. Bij het bepalen van de strategie moet de vennootschap naast waardecreatie ook andere relevante aspecten van ondernemen in acht nemen, zoals milieu, sociale en personeelsaangelegenheden, de keten waarin de onderneming opereert, eerbiediging van mensenrechten en bestrijding van corruptie en omkoping. In het bestuursverslag moet het bestuur een toelichting geven op zijn visie op langetermijnwaardecreatie, op de strategie ter realisatie daarvan en op welke wijze in het afgelopen boekjaar daaraan is bijgedragen.

2. Kansen realiseren door bewust risico's te nemen (Best Practice Principe 1.2 tot en met 1.5)

Best Practice Principe 1.2 stelt als principe dat de vennootschap moet beschikken over adequate risicobeheersings- en controlesystemen. Het bestuur stelt de risicobereidheid vast, ontwerpt de beheersingssystemen en monitort de werking van de systemen. In het bestuursverslag moet het bestuur gebreken in de effectiviteit van de systemen rapporteren. Er moet een sterk intern auditsysteem zijn, waarvoor het bestuur verantwoordelijk is en waarop de raad van commissarissen toezicht houdt. Anders dan in het consultatiedocument was opgenomen, moet het bestuur *niet* in het jaarlijkse bestuursverslag verklaren dat de continuïteit van de vennootschap voor de aankomende twaalf maanden gewaarborgd is, maar moet zij vermelden wat de materiële risico's en onzekerheden zijn wat betreft de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor de komende twaalf maanden.

3. Aandacht voor cultuur (Best Practice Principe 2.5)

In Best Practice Principe 2.5 is opgenomen dat het bestuur verantwoordelijk is voor het vormgeven van een cultuur die gericht is op langetermijnwaardecreatie. De raad van commissarissen moet hiervoor toezicht houden op de activiteiten van het bestuur. De Code schrijft echter niet voor wat cultuur precies is of zou moeten zijn. Van belang is dat er een cultuur wordt gecreëerd die gewenst gedrag en integer handelen stimuleert. Hiertoe moet het bestuur in ieder geval een gedragscode opstellen.

4. Checks and balances (Hoofdstuk 2)

De inrichting van het bestuur en de raad van commissarissen was in de Code 2008 al ver uitgewerkt. In dit hoofdstuk van de Code zijn nieuwe accenten aangebracht die bijdragen aan de *checks and balances*, goed ondernemingsbestuur en onafhankelijk toezicht. De Code bevordert scherpte van het toezicht door een juiste samenstelling van de raad van commissarissen. In plaats van een maximale benoemingstermijn van twaalf jaar (drie keer vier jaar), is nu een benoemingstermijn van twee keer vier jaar het uitgangspunt. Na deze periode kan een commissaris nogmaals worden herbenoemd voor een termijn van twee jaar, die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd.

Ook is het maximale aantal 'afhankelijke' commissarissen verruimd. Iedere aandeelhouder die 10 procent of meer aandelenbelang in de vennootschap houdt, mag één zogenaamde 'aandeelhouder-commissaris' hebben. Het aantal afhankelijke commissarissen moet daarbij echter minder dan de helft van het totale aantal commissarissen bedragen.

Werkt het bestuur met een executive committee, dan moet het rekening houden met de *checks and balances* die deel uitmaken van het two-tier-systeem. De raad van commissarissen houdt hier toezicht op en heeft daarbij specifiek aandacht voor de dynamiek en verhouding tussen het bestuur en het executive committee.

Ten slotte blijft er veel aandacht voor een diverse samenstelling van de raad van commissarissen. De stand van zaken van de diversiteitsdoelstellingen wordt toegelicht in de corporate governance-verklaring.

5. Versimpelde beloning (hoofdstuk 3)

De Code gaat, nog meer dan voorheen, uit van eigen verantwoordelijkheid van bestuurders en commissarissen. Het geven van te veel gedetailleerde voorschriften kan de aandacht afleiden van en de motivatie ontnemen voor zelfreflectie omtrent inrichting en uitvoering van governance. Het beloningsbeleid moet duidelijk en begrijpelijk zijn. Het beleid moet onder andere aandacht besteden aan de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en vooraf uitgevoerde scenarioanalyses.

6. De rol van de aandeelhouder (hoofdstuk 4)

Het onderdeel van de Code dat ziet op de relatie met aandeelhouders is nagenoeg ongewijzigd gebleven. Hoewel sommige principes en bepalingen een opfrisbeurt kunnen gebruiken, heeft de Commissie gemeend dat het goed is om op dit moment geen inhoudelijke vernieuwingen door te voeren. Er zijn momenteel namelijk veel ontwikkelingen gaande op Europees en nationaal niveau ten aanzien van de positie en rechten van aandeelhouders waarvan de uitkomst momenteel nog niet vast staat. De 180 dagen-responstijd die het bestuur heeft als een aandeelhouder een agendapunt agendeert dat kan leiden tot een wijziging van de strategie van de vennootschap, blijft gehandhaafd.

Ten slotte is in hoofdstuk 4 van de Code opgenomen dat certificering van aandelen een middel kan zijn om te voorkomen dat door absenteïsme tijdens de algemeen vergadering een (toevallige) meerderheid van aandeelhouders de besluitvorming naar haar hand zet. Certificering van aandelen mag niet worden gebruikt als beschermingsmaatregel.

7. One-tier boards (hoofdstuk 5)

De Code is toegeschreven op vennootschappen met een *two-tier board*. Hoofdstuk 5 ziet op de toepasbaarheid van de Code op vennootschappen met een *one-tier board*, waarbij er één bestuur is waarvan zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders deel uitmaken.

6. Rapporteren over sustainable development goals (SDG's)

Op 25 september 2015 heeft de VN een mondiale duurzame ontwikkelingsagenda voor 2030 vastgesteld om vooruitgang op het gebied van welzijn, gelijkheid en duurzaamheid te realiseren. Deze agenda bevat zeventien [sustainable development goals](#) (SDG's) en 169 subdoelstellingen. Ze vormen het belangrijkste internationale duurzaamheidskader voor de komende vijftien jaar. De implementatie van de resolutie is op 1 januari 2016 van start gegaan, primair op het niveau van lidstaten. De SDG's zijn het nieuwe internationale referentiepunt voor duurzame ontwikkeling in alle landen. In Nederland wordt naast de inzet van de rijksoverheid door een variëteit aan partijen actief bijgedragen aan de implementatie: de decentrale overheden, het bedrijfsleven, de financiële sector, het maatschappelijk middenveld, de kennisinstellingen en jongeren.

De zeventien duurzame ontwikkelingsdoelstellingen zijn:

1. uitbannen van alle vormen van (extreme) armoede
2. einde aan honger, zorgen voor voedselzekerheid en duurzame landbouw
3. gezondheidszorg voor iedereen
4. inclusief, gelijkwaardig en kwalitatief onderwijs voor iedereen
5. gelijke rechten voor mannen en vrouwen en empowerment van vrouwen en meisjes
6. schoon water en sanitaire voorzieningen voor iedereen
7. toegang tot betaalbare en duurzame energie voor iedereen
8. inclusieve, economische groei, werkgelegenheid en fatsoenlijk werk voor iedereen
9. infrastructuur voor duurzame industrialisatie
10. verminderen ongelijkheid binnen en tussen landen
11. veiligere steden, veerkrachtig en duurzaam
12. duurzame consumptie en productie
13. aanpak klimaatverandering
14. beschermen en duurzaam gebruik van de oceanen en zeeën
15. beschermen van ecosystemen, bossen en biodiversiteit
16. bevorderen van veiligheid, publieke diensten en recht voor iedereen
17. versterken van het mondiaal partnerschap om doelen te bereiken



Eerste Nederlandse SDG-rapportage

In mei van dit jaar is de eerste Nederlandse SDG-rapportage gepubliceerd over de implementatie van de doelen. Een deel van de rapportage gaat over wat de activiteiten die het bedrijfsleven tot op heden heeft ondernomen: <http://www.sdgnerland.nl/nieuws/eerste-rapportage-nederlandse-vorderingen-op-gebied-sdgs-is-feit/>

Eerder, in november 2016, publiceerde het Centraal Bureau voor Statistiek (CBS) een eerste rapport [Meten van SDGs: een eerste beeld voor Nederland](#) om zicht te krijgen op hoe Nederland ervoor staat ten opzichte van de doelen. Daarbij heeft het CBS de (al bestaande) Monitor Duurzaam Nederland aangepast aan de vastgestelde internationale VN-indicatoren.

Op dit moment is voor Nederland slechts een derde van de SDG-doelindicatoren direct meetbaar. Daarnaast zijn enkele aanvullende en alternatieve indicatoren toegepast. Veel SDG-indicatoren moeten nog ontwikkeld worden. Hier ligt dus nog een grote opgave. Voor veel (sub)doelen ontbreken nog nationale ambities en doelstellingen die mede zullen bepalen welke indicatoren als eerste ontwikkeld worden.

Op welke plaats staat Nederland in Europa met de SDGs?



Vergeleken met andere EU-landen gaat het in Nederland vooral goed op economisch vlak, de rechtsstaat en instituties, en op sommige terreinen van onderwijs en gezondheid. Op andere gebieden gaat het minder goed. Vooral op het gebied van klimaatbescherming, hernieuwbare energie, economische en sociale ongelijkheid loopt ons land achter. Nederland stoot nog relatief veel broeikasgassen per inwoner uit en stond daardoor op plaats 25 in de EU-ranglijst in 2014. Bovendien gebruikt Nederland nog steeds zeer weinig hernieuwbare energie.

Wat wordt er van bedrijven verwacht?

Meer dan ooit wordt er nu naar het bedrijfsleven gekeken: juist zij kunnen het verschil maken, onder meer door de eigen milieu-impact te verminderen en door de levensstandaard te verhogen van de mensen die werken in hun productieketen. Maar er valt voor bedrijven zelf ook gewoon winst te behalen met een duurzame bedrijfsvoering. Die belangrijke rol voor bedrijven en NGO's werd in Nederland al in september 2014 benadrukt. Toen tekenden meer dan zestig Nederlandse bedrijven en maatschappelijke organisaties, waaronder DSM, Philips, Unilever, ASN Bank, Interface, Erasmus Universiteit Rotterdam, True Price en SGS Search, samen met de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking een charter. Zij committeren zich hiermee aan meer samenwerking en inzet om de nieuwe ontwikkelingsdoelen te behalen (<http://www.sdgnerland.nl>).

EY heeft in opdracht van het ministerie van Buitenlandse Zaken een eerste verkenning uitgevoerd van de economische kansen van wereldwijde maatschappelijke uitdagingen, zoals verwoord in de sustainable development goals, voor het Nederlandse bedrijfsleven. De resultaten daarvan zijn begin augustus gepubliceerd: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-economisch-groeipotentieel-maatschappelijke-uitdagingen/\\$FILE/ey-economisch-groeipotentieel-maatschappelijke-uitdagingen.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-economisch-groeipotentieel-maatschappelijke-uitdagingen/$FILE/ey-economisch-groeipotentieel-maatschappelijke-uitdagingen.pdf)

VNO-NCW, MKB-Nederland en LTO-Nederland ontwikkelen een gezamenlijke investeringscampagne: NL Next Level. Deze campagne van is onderdeel van een brede investeringsagenda die ervoor moet zorgen dat Nederland tot de economische wereldtop blijft horen.

Inmiddels zien we de eerste Nederlandse ondernemingen rapporteren over de SDG's. Dit loopt uiteen van heel summier (een eerste verkenning) tot al wat uitgebreider. Duidelijk is dat zich dit verder zal moeten ontwikkelen. Naar verwachting zullen de SDG's een sterkere kleuring geven aan verslaggeving over de rol die ondernemingen spelen om van de wereld een betere plek te maken.

PwC heeft vorig jaar 25 vooraanstaande Nederlandse bedrijven uit diverse sectoren beoordeeld op de mate waarop zij al rapporteren op de SDG's. Door good practices in verslaggeving te identificeren wilde PwC bedrijven inspireren om aan de slag te gaan met de mondiale doelen. Zie: <http://read.pwc.nl/i/734700-the-sustainable-development-goals>.

Ook hieruit blijkt dat het vaststellen van een set met vergelijkbare KPI's nog een weg te gaan is. In het rapport zijn per doelstelling twee kwantitatieve indicatoren opgenomen als eerste stap. De lijst kan ondernemingen goed op weg helpen bij het identificeren van bruikbare KPI's.

Starten met SDG's

De SDG's beslaan een breed terrein. En dat is meteen de uitdaging waar ondernemingen voor staan: waar moet je beginnen? *'Begin eenvoudig'*, zegt Hans Schoolderman van PwC in een blog over de toepassing van SDG's binnen de eigen onderneming: *'Het is vooral belangrijk om in kaart te brengen welke SDG's en onderliggende doelen het meest relevant zijn en aansluiten bij bedrijfsactiviteiten, en daarmee bij het bestaansrecht.'*

Schoolderman constateert veel ruimte voor interpretatie: *'Achter de zeventien SDG's zitten nog 169 uiteenlopende doelen. Het kiezen van één SDG houdt in dat een bedrijf ernaar streeft bij te dragen aan zo'n tien doelen. Zo gaat doelstelling nummer 8 over economische groei en werkgelegenheid. Veel ondernemingen zien daarin voor hen een natuurlijke rol. Maar betekent dat dat zij zich vervolgens richten op het vergroten van de omzet (8.1), het verkleinen van de materiële voetafdruk (8.4) of het maximaliseren van de werkgelegenheid (8.5)? Als een onderneming de gekozen doelstelling(en) niet specificeert, blijft er veel ruimte voor interpretatie. Dat is niet wenselijk. Allereerst maakt die ruimte het formuleren van doelstellingen subjectief. Als organisaties met dezelfde SDG-focus verschillende doelen nastreven, kunnen zij elkaar daarin moeilijk versterken. Bovendien is de rapportage over goals en doelen hierdoor nauwelijks te volgen, laat staan te vergelijken.'*

Praktische stappen die kunnen helpen bij de implementatie



De Groene Zaak heeft in drie eenvoudige stappen handvatten aangereikt voor implementatie door bedrijven.

STAP 1: Relatie leggen tussen de onderneming en de SDG's

Veel ondernemingen starten niet bij nul, maar hebben al duurzame ambities en activiteiten ontwikkeld. Zij kunnen de doelen gebruiken om hun strategie tegen het licht te houden en te zien waar (meer) kracht kan worden in- of bijgezet. Focus op één of enkele doelen is daarbij effectiever dan streven naar volledigheid of het behandelen van de lijst met doelen als een 'afvink-exercitie'.

Een eerste stap is daarom te verkennen waar verbanden en kansen liggen, vergelijkbaar met het bepalen van de materialiteit. Dit kan door een analyse uit te voeren (dit kan in eerste instantie hoog over) op de SDG's vanuit de activiteiten en de strategie van de onderneming:

1. Welke SDG's sluiten aan op de (lopende en geplande) activiteiten in de (core)business, inclusief de keten en de landen waarin we actief zijn en de omstandigheden daar?
2. Op welke SDG's hebben we impact, positief of negatief?
3. Waar liggen mogelijkheden voor (meer) actie, nu of in de toekomst?

STAP 2: Prioriteiten stellen en relevante en kansrijke SDG's internaliseren

Wanneer de relatie van de bedrijfsactiviteiten met de SDG's in kaart zijn gebracht, kun je vervolgens bepalen waar je (meer) actie kunt ondernemen en de bijdrage van de onderneming aan de SDG's vertalen naar concrete ambities. Deze stap is niet uniek voor de SDG's, maar sluit aan op de werkwijze van het internaliseren van duurzaamheid en maatschappelijke waardecreatie die nu al door koplopers wordt gehanteerd. De kunst is relevante en kansrijke SDG's te internaliseren in de bedrijfsstrategie en in innovatie/business development programma's met activiteiten die ook in termen van business-doelen worden uitgedrukt (wegblijven van charity-initiatieven).

Wat helpt bij het bepalen en internaliseren van prioriteiten?

1. Bekijk de ernst en waarschijnlijkheid van negatieve impact van de bedrijfsactiviteiten nog eens in het licht van de SDG's. Waar zijn deze te verkleinen?
2. Zoek naar de kansen van het bedrijf om de positieve impact op de SDG's te vergroten. Denk hier bij aan kansen voor innovatie, het ontwikkelen van nieuwe producten en oplossingen en het aanboren van nieuwe marktsegmenten.
3. Denk aan de huidige, maar zeker ook aan mogelijke toekomstige impact, kansen en risico's.
4. Betrek stakeholders, zowel binnen als buiten het bedrijf en zowel bestaande contacten als nieuwe partijen en kijk daarbij breed.

5. Bepaal concrete ambities en doelen en communiceer deze, in het kader van mogelijke partnerships, en om stakeholders de kans te geven je bij het realiseren ervan te helpen.
Zie ook: <https://sdgcompass.org/business-tools/>.

STAP 3: Meetbaar maken van de impact

Hiervoor geldt hetzelfde als voor waardecreatie in het algemeen: de uitdaging is om de ambities van het bedrijf meetbaar te maken. Het bepalen waar je staat en of je in de juiste richting beweegt is waardevol.

1. Probeer voor ieder thema met mogelijke hoge impact één of meerdere indicatoren te hanteren die de relatie weergeven tussen de activiteiten van het bedrijf en de impact op de duurzame doelen die je stelt. Dit kunnen bestaande indicatoren zijn, maar ook nieuwe. Een lijst met indicatoren per SDG is bijvoorbeeld te vinden op de website van het SDG Compass <https://sdgcompass.org/business-indicators/>
2. Doe bij nieuwe doelen, thema's en indicatoren een nulmeting om te bepalen waar je nu staat.
3. Gebruik de informatie om te communiceren over je impact en om activiteiten waar nodig bij te stellen.

Voorbeelden van ondernemingen die zich in hun verslagjaar 2016 duidelijk committeren aan SDG's en erover rapporteren zijn onder andere:

Aegon. Deze onderneming heeft drie SDG's geïdentificeerd waarmee het bedrijf in zijn visie de meeste impact kan hebben: 1. einde armoede; 3. gezondheid en welzijn, 8. fatsoenlijke banen en economische groei. Dit wordt vervolgens heel beknopt toegelicht. Daarnaast wordt in een schema voor alle SDG's de pagina's aangeven waar nadere informatie te vinden is over de positieve of negatieve effecten van de bedrijfsactiviteiten op de betreffende SDG.

Impact Investments

Affordable housing	€4.8 bln	11
International development banks	€1.6 bln	Several
Renewable energy	€309 mln	7 13
Green bonds	€119 mln	7 13
Care homes for the elderly	€213 mln	3
Sustainable timber	€14.4 mln	15
Micro-finance	€43.3 mln	1 8
Social ¹	€106 mln	4
Green RMBS ²	€57.4 mln	12 13
Total Impact Investments	€7.2 bln³	

The UN Sustainable Development Goals are:

1 No poverty 2 No hunger 3 Good health & well-being
 4 Quality education 5 Gender equality 6 Clean water and sanitation
 7 Affordable and clean energy 8 Decent work and economic growth
 9 Industry, innovation and infrastructure 10 Reduced inequalities
 11 Sustainable cities and communities 12 Responsible consumption and production 13 Climate action 14 Life below water 15 Life on land
 16 Peace, justice and strong institutions 17 Partnership for the goals

¹ Includes student loans and sports development investments.

² Green RMBS – Residential mortgage-backed securities.

³ Our Impact Investments account for 2% of our total investments.

DSM koppelt zijn waardemodel ('*there is a strong link between DSM's competences and business plans and the Sustainable Development Goals.*') aan vijf SDG's, te weten 2. einde aan honger, 3. gezondheid en welzijn, 7. duurzame en betaalbare energie, 12. duurzame consumptie en productie en 13. klimaatverandering aanpakken.

KPN focust op vijf SDG's: 3. gezondheid en welzijn, 8. fatsoenlijk werk en economische groei, 11. veilige en duurzame steden, 9. innovatie en duurzame infrastructuur, 13. aanpak klimaatverandering. KPN geeft daarbij een uitvoerige toelichting op zijn bijdragen, initiatieven en partnerships.

AkzoNobel besteedde in zijn verslag 2015 al uitgebreid aandacht aan de SDG's. In het verslag 2016 heeft de onderneming de SDG's nader beschouwd tegen de achtergrond van de eigen strategische agenda en prioriteiten. Hoewel de onderneming in meer of mindere mate wel gelinkt kan worden met alle zeventien SDG's, focust ook AkzoNobel op die doelstellingen waar de onderneming een wezenlijke bijdrage aan kan leveren: 7. duurzame en betaalbare energie, 12. duurzame consumptie en productie, 13. klimaatverandering aanpakken.

Expliciet geeft de onderneming aan dat SDG 11. veilige en duurzame steden en 17. partnerschappen voor de doelen de allerbelangrijkste focusgebieden zijn. Vervolgens wordt de bijdrage van Akzo aan de SDG's 11 en 17 nader toegelicht en geïllustreerd met concrete voorbeelden.

Heineken geeft in een schema per doelgroep (medewerkers, klant, communities) en per stap in de keten de concrete verbindingen met de SDG's.

Daar waar de meeste ondernemingen globaal de verbinding met een van de zeventien doelstellingen leggen, gaat **Heijmans** een stapje verder en koppelt het in een overzichtelijke tabel de bedrijfsactiviteiten aan 15 concrete subdoelstellingen. Bijvoorbeeld: Heijmans' activiteit aanleg en onderhoud wegen (voorbeeld innovatie Bike Scout) wordt gekoppeld aan subdoelstelling 3.6: *By 2020 halve the number of global deaths and injuries from road traffic accidents.*

Ook **Randstad** benoemt concreet de subdoelstellingen onder de SDG-doelen 4, 5, 8 en 10. Bijvoorbeeld: onder SDG 10. minder ongelijkheid staan drie subdoelen, waaronder 10.4 adopt policies, especially fiscal, wage and social protection policies, and progressively achieve greater equality. We zien daarvan in het verslag echter geen verdere toelichting op.

ASML beperkt zich tot een eenvoudige tabel waarin het verband tussen beleid, doelen en KPI's van ASML en de SDG's wordt aangegeven met simpele vinkjes. Er staat niets meer dan dat de strategie met negen van de zeventien SDG's in lijn is.

FrieslandCampina legt in zijn jaarverslag uit in welke context de strategie aansluit op de SDG's: 2. einde aan honger, 3. gezondheid en welzijn, 7. duurzame en betaalbare energie, 10. fatsoenlijke banen en economische groei en 12. verantwoorde consumptie en productie. Daarnaast zijn de SDG's geïntegreerd in het model van de waardeketen.

Triodos Bank besteedt met achttien pagina's heel uitvoerig aandacht de SDG's in haar jaarverslag. In dit jaarverslag rapporteert Triodos Bank voor het eerst over haar prestaties ten aanzien van de SDG's. Hiertoe heeft zij eerst in kaart gebracht hoe haar activiteiten zich verhouden tot de SDG's en de bijbehorende doelstellingen en indicatoren. De tabel toont de SDG's, onderverdeeld in drie categorieën, en de mate waarin Triodos Bank per doelstelling bijdraagt aan de realisering ervan. Daar waar een doelstelling minder centraal staat in de activiteiten, beschrijft de bank haar activiteiten en visie ten aanzien van deze doelstelling. Waar relevant worden ook de targets bij de doelstellingen besproken (bijvoorbeeld target 1.5: 'weerbaarheid tegen externe schokken vergroten'). Daarnaast beschrijft de bank hoe ze de doelstellingen van een aantal andere indicatoren zal realiseren.

Unilever besteedt met name op haar website aandacht aan de SDG's: <https://www.unilever.com/news/news-and-features/Feature-article/2017/five-ways-the-SDGs-can-unlock-remarkable-business-growth.html>

In het verslag bespreekt de CEO de SDG's in het voorwoord en er is een tabel opgenomen waarin zichtbaar wordt gemaakt hoe de verschillende onderdelen van het Unilever Sustainable Living Plan gerelateerd zijn aan de zeventien SDG's.