

DHV, VBDO en SNS Asset Management

*oktober 2001*

---

*Een journalistiek verslag*

***Practice Meeting Duurzaamheidsverslaggeving 2001***

**INHOUD**

**BLAD**

1	PRACTICE MEETING DUURZAAMHEIDS-VERSLAGGEVING 2001	3
2	DUURZAAMHEIDSVERSLAG NIEUWE NORM VOOR BEDRIJVEN (DHV)	5
3	BELEGGERS PLEITEN VOOR STANDAARDISATIE IN DUURZAAMHEIDSVERSLAGEN (VBDO)	7
4	GOEDE RAPPORTAGE BEGINT BIJ DE JUISTE VRAAGSTELLING (WBCSD)	8
5	DUURZAAMHEIDSVERSLAGGEVING NIET ALLEEN VOOR DE GROTE JONGENS	9
6	DE BRENT SPAR ALS KATALYSATOR VOOR VERANDERING BIJ SHELL	10
7	HET WERELDWIJDE ING-GEVOEL	12
8	DSM: STAP VOOR STAP NAAR EEN DUURZAAMHEIDSVERSLAG	14
9	OPGETEKENDE REACTIE VAN ENKELE BEZOEKERS	16
10	COLOFON	18

## 1 PRACTICE MEETING DUURZAAMHEIDS- VERSLAGGEVING 2001

**Duurzaamheidsverslaglegging staat nu nog in de kinderschoenen, maar zal binnen een aantal jaren een algemeen geaccepteerd en gewaardeerd verschijnsel zijn. Dat was de toonzetting van de Practice Meeting Duurzaamheidsverslaglegging, die op 4 oktober 2001 plaatsvond in 's-Hertogenbosch. De organisatoren DHV, SNS Asset Management en de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) stonden garant voor een informatief, maar ook prikkelend programma. Algemene bespiegelingen werden gecombineerd met ervaringen 'in het veld'.**

Milieubewust produceren, ethisch verantwoord handelen. Tot voor kort het terrein van een handjevol idealisten. Maar de maatschappelijke bewustwording van bedrijven en instellingen groeit. Duurzaam ondernemen is internationaal een geaccepteerd begrip aan het worden. Een aantal multinationals nemen nu het voortouw en leggen hun proeve van maatschappelijk bewust ondernemen vast in een verslag. Al of niet volgens de internationale richtlijnen van het Global Report Initiative (GRI).

### **Oriënteren**

Natuurlijk waren die multinationals ook van de partij. Maar de Practice Meeting duurzaamheidsverslaglegging werd bovenal

bezocht door een gemêleerd gezelschap van zo'n 100 middelgrote tot zeer grote bedrijven. Sommigen met het doel nieuwe ideeën op te doen om de eigen verslaglegging te vervolmaken. Velen om zich te oriënteren op een onderwerp dat intern steeds meer leeft, maar in de praktijk nog handen en voeten moet krijgen. Maar wat de drijfveer ook was, de bezoeker werd getraakteerd op een zevental lezingen, waarbij het thema duurzame verslaglegging vanuit diverse invalshoeken werd belicht.

### **De sprekers**

Voor de lunch een 'algemeen' gedeelte. Folkert van der Molen, senior adviseur bij DHV, schetste de ontwikkeling van duurzaamheidsverslaglegging en maakte de resultaten van een DHV-onderzoek duurzaamheidsverslaglegging bij beursgenoteerde bedrijven openbaar. Tauni Sanchez, program director van het World Business Council for Sustainability Reporting (WBCSD), vertolkte de visie van haar organisatie op het thema. De visie van een specifieke belangengroep – de beleggers – werd vertolkt door Piet Sprengers, directeur Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO). Ronald Lubberts, duurzaamheidsanalist bij SNS Asset Management, sloot het programma voor de lunch af met een beschouwing over de rol van duurzaamheidsverslaglegging bij research en asset management.

De praktijk van de duurzaamheidsverslaglegging kwam na de lunch aan bod met de presentatie van een drietal multinationals. Mark Wade, projectleider Shell Report, vertelde over zijn ervaringen met het Shell Report. Pieter Kroon, Hoofd Public Affairs ING Groep, verhaalde zijn bevindingen met het recent gepubliceerde maatschappelijk jaarverslag en Henk Slegers, projectmanager RCPR, Corporate SHE&M bij DSM, sloot het sprekersgedeelte af. Daarna was er gelegenheid voor het stellen van vragen. Die discussie maakte duidelijk dat veel bedrijven worstelen met de vraag hoe ze het concept duurzame verslaggeving moeten vertalen naar de praktijk.

### **Transparantie**

Ondanks de diversiteit aan lezingen passeerde een aantal items steeds weer de revue. Opvallend was de roep om transparantie. 'Breng naar buiten wat je doet aan duurzaam ondernemen', leek het credo. Voor deze hang naar openheid werden een aantal externe factoren aangedragen zoals het terugtreden van de overheid en een toenemende globalisering. Maar misschien wel interessanter was interne motivatie van veel bedrijven om de eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid onder ogen te zien. Een nieuwe trend lijkt gezet.

## 2 DUURZAAMHEIDSVERSLAG NIEUWE NORM VOOR BEDRIJVEN (DHV)

**Niet de kille cijfers, maar het sociaal/ethische en milieuvriendelijke handelen van bedrijven zal binnen vijf jaar bij jaarverslagen de boventoon voeren. Dat blijkt uit onderzoek van DHV onder de Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen.**

“54% procent van de geënquêteerde bedrijven geeft aan dat het opstellen van een duurzaamheidsverslag binnen vijf jaar een geaccepteerd fenomeen is”, aldus Folkert van der Molen van DHV tijdens zijn presentatie tijdens het seminar. “We kunnen dus in ieder geval constateren dat het opstellen van een duurzaamheidsverslag geen hype is maar een strategie van bedrijven.”

### **Positieve ontwikkelingen**

In zijn presentatie ging Van der Molen uitgebreid op de positieve ontwikkelingen van duurzaamheidsverslaggeving. Zo blijkt uit cijfers dat steeds meer internationale bedrijven de GRI richtlijnen (Global Reporting Initiative) gebruiken om hun jaarverslagen op te stellen. Er zijn werkgroepen geformeerd om de bestaande richtlijnen verder te verbeteren en bovendien is er sprake van de oprichting van permanent secretariaat voor GRI richtlijnen. Het liefst natuurlijk in Nederland.

### **Knelpunten**

De positieve berichten betekenen niet dat vanaf volgend jaar alle bedrijven ineens met een duurzaamheidsverslag op de proppen komen. “Er zijn nog voldoende knelpunten aan te wijzen binnen ondernemingen”, aldus de senioradviseur van DHV. “Een eenduidig meet- en verificatiesysteem ontbreekt, het samenstellen van een duurzaamheidsverslag brengt hoge kosten met zich mee en men heeft er vaak nog weinig ervaring mee. Er is wat dat betreft nog genoeg missiewerk te verrichten.”

### **Intern gemotiveerd**

En niet alleen dat. De huidige motieven om een duurzaamheidsverslag uit te brengen, worden vooral gedreven door externe prikkels. Stakeholders zoals aandeelhouders, burgers en non-gouvernementele instellingen eisen dat ondernemingen inzicht bieden in de manier waarop ze produceren. Daarnaast wordt een duurzaamheidsverslag vaak opgesteld om de reputatie van het bedrijf in kwestie op te poetsen. Op zich is daar niets mis mee, stelde Van der Molen, “maar waar we naar toe moeten is dat de onderneming intern gemotiveerd is om duurzaam te ondernemen. Het uitbrengen van een duurzaamheidsverslag helpt daarbij omdat het bedrijf gedwongen wordt op een andere manier naar zijn bedrijfsvoering te kijken. En dan zie je dat beleid en doelstellingen worden geherformuleerd om het duurzaam ondernemen meer in de praktijk te brengen.”

### **Ervaring**

De senioradviseur van DHV sprak uit ervaring als lid van de Adviesgroep Duurzaam Ondernemen van het advies- en ingenieursbureau. De organisatie speelt in Nederland een voortrekkersrol in de ontwikkeling en implementatie van het duurzaam ondernemen. Inmiddels heeft de organisatie tal van bedrijven geholpen bij het opstellen van een duurzaamheidsverslag en verificatie van de cijfers. Eén van de instrumenten is de door DHV ontwikkelde Sustainability Score Card, waarmee ondernemingen inzicht krijgen in de maatschappelijke thema's aan de orde zijn en hoe het betreffende bedrijf presteert op deze thema's. Ook ontwikkelde DHV een online kennisknooppunt ([www.duurzaam-ondernemen.nl](http://www.duurzaam-ondernemen.nl)) waar belangstellenden uitgebreide informatie kunnen vinden over verschillende aspecten van duurzaam ondernemen.

### 3 **BELEGGERS PLEITEN VOOR STANDAARDISATIE IN DUURZAAMHEIDSVERSLAGEN (VBDO)**

**Voor Piet Sprengers, directeur van de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO), is het helder. Duurzaamheidsverslaglegging wordt noodzakelijk voor bedrijven die op de markt kapitaal willen aantrekken. En dat bedrijven stappen in die richting zetten, is alleen maar toe te juichen. “Maar dan wel graag gestandaardiseerd volgens internationale richtlijnen waarbij de gegevens extern zijn geverifieerd”, aldus Sprengers.**

Goed, het is nog geen twee procent van het totaal belegde vermogen in Nederland, maar de ruim tien miljard gulden die inmiddels is gestopt in duurzame beleggings- en spaarfondsen is volgens Sprengers voldoende bewijs dat Nederland warm loopt voor fondsen met een meer ethisch en milieuvriendelijk karakter. Getuige ook ledenaanwas van de VBDO zelf die gestaag oploopt. Inmiddels telt de vereniging 300 particuliere en 20 institutionele beleggers waaronder banken en pensioenfondsen.

#### **Betrouwbare gegevens**

Reden genoeg om de bestaande duurzaamheidsverslagen eens tegen het licht te houden. En dan zijn er nog wel wat verbeteringen aan te brengen aldus Sprengers tijdens zijn presentatie. “Standaardisatie van de verslaglegging ontbreekt

waardoor het voor beleggers onmogelijk is bedrijven te vergelijken”, meent de directeur. Een tweede punt van kritiek is dat volgens Sprengers een gedegen verificatiesysteem ontbreekt. “Daar zijn nog geen regels voor dus hoe weet je als belegger dat de getoonde cijfers betrouwbaar zijn”, zo vroeg Sprengers zich af.

#### **Relevante informatie**

De VBDO is dan ook warm voorstander van een standaardaanpak voor duurzaamheidsverslaglegging op grond van de GRI-richtlijnen. Maar liefst 128 punten worden in die richtlijnen aangegeven die moeten worden opgenomen in een duurzaamheidsverslag. “Voor de Nederlandse bedrijven die een duurzaamheidsverslag uitbrengen, geldt dat gemiddeld 36 van de 128 verslagpunten worden opgenomen in het verslag. Dan kun je wel zeggen dat sommige informatie niet relevant is voor het bedrijf om vrij te geven, maar die afweging is niet alleen aan de onderneming maar ook aan de belegger en aandeelhouder.”

#### 4 GOEDE RAPPORTAGE BEGINT BIJ DE JUISTE VRAAGSTELLING (WBCSD)

**Durf als bedrijf naar buiten te treden. Durf transparant te zijn als het gaat om duurzame bedrijfsvoering. Tauni Sanchez, program director van The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), beklemtoont dat openheid in de bedrijfsvoering noodzakelijk is. Om jezelf als bedrijf te profileren. Maar zeker niet in de laatste plaats om de eigen werknemers te motiveren en te stimuleren.**

Het WBCSD is een coalitie van 150 internationale bedrijven met als doel het stimuleren van duurzame bedrijfsvoering. De organisatie fungeert in de praktijk als een platform voor problemen die bedrijven zelf niet kunnen oplossen. Vaak zijn dit financiële aspecten die samenhangen met duurzame bedrijfsvoering. Want duurzaam ondernemen vraagt om een andere besteding van geld en middelen.

##### **Transparantie**

De motivatie is er volgens Tauni Sanchez wel. Veel bedrijven willen zich inzetten voor een duurzame bedrijfsvoering. Maar de resultaten van die inspanningen naar buiten brengen is een tweede. Dat staat nog in de kinderschoenen. Veel bedrijven zijn dan ook huiverachtig voor een al te grote transparantie als het

gaat om de bedrijfsvoering. En dat is voor de program director zowel een probleem als een uitdaging.

“Communicatie, daar gaat het om”, stelt Sanchez. “Zeker in een tijd van globalisering is het van groot belang dat andere bedrijven weten waar je mee bezig bent. Maak duidelijk wat je waarden en normen zijn. Laat zien dat je beseft dat jouw bedrijf deel uitmaakt van de samenleving. En daar een eigen verantwoordelijkheid in heeft.” Maar een open communicatie is volgens haar ook van essentieel belang binnen het bedrijf. “Een werknemer die ziet wat zijn bedrijf doet aan duurzaam ondernemen, werkt met een andere instelling, is meer gemotiveerd. Omdat zijn betrokkenheid toeneemt.”

##### **Topje van de ijsberg**

Toch zitten er volgens Sanchez veel haken en ogen aan duurzame verslaggeving. Een verslag duurzaam ondernemen is immers het resultaat van een langdurig proces. “Het is het topje van de ijsberg. Voor je tot een goede verslaggeving komt, moet je eerst het proces inzichtelijk maken. Je moet weten wat je wilt zeggen.”

En daar ligt volgens haar een belangrijke taak voor het WBCSD. “Wij helpen bedrijven met het stellen van de juiste vragen, om goede communicatiesystemen voor verslaggeving te maken. De basisvraag is daarbij wat duurzaam ondernemen voor het bedrijf betekent. Want dat is de uiteindelijke boodschap die gecommuniceerd moet worden.”

## 5 DUURZAAMHEIDSVERSLAGGEVING NIET ALLEEN VOOR DE GROTE JONGENS

**Een uniforme duurzaamheidsverslaglegging is nodig voor het doen van een grondige duurzaamheidsanalyse. Dat zegt Ronald Lubberts, duurzaamheidsanalist bij SNS Asset Management. Het is volgens hem een misverstand dat een dergelijke verslaglegging alleen relevant is voor grote, beursgenoteerde bedrijven. Voor elk bedrijf is het belangrijk stakeholders te voorzien van informatie over aspecten van duurzaam ondernemen. Maar last but not least vindt hij een interne motivatie om deze informatie uit te dragen van essentieel belang.**

“Het GRI-rapport is een goede basis om een duurzaamheidsanalyse op los te laten. Maar zeker niet zalmakend”, meent Ronald Lubberts. Het onderzoek van SNS Asset Management naar de duurzaamheidsprestaties van beursgenoteerde ondernemingen laat dat volgens hem zien. “Het percentage beantwoorde onderzoeksvragen op basis van GRI-rapportages is niet groter dan van niet-GRI-rapportages. En dat geldt ook voor de kwaliteit van de antwoorden.” Het gaat er volgens hem om dat er een aantal belangrijke zaken in terug te vinden zijn.

### **Heldere taal**

Een visie op de toekomst ziet Lubberts graag in het duurzaamheidsverslag staan. Een duidelijke visie. “Veel bedrijven beschrijven hun visie ietwat ‘wollig’, en dat kan tot meerdere interpretaties leiden. Ik pleit voor helderheid naar de lezer toe.” Verder vindt hij dat bedrijven meer aandacht mogen besteden aan het stellen van doelen. Bijvoorbeeld als het gaat om de maximale emissie van stoffen. Bedrijven mogen de lat wat hem betreft best wat hoger leggen. “Eigenlijk moet ieder bedrijf er naar streven een voorbeeldfunctie te hebben als het gaat om duurzaamheidsverslaglegging.”

### **Niet alleen data**

Een al te grote nadruk op data in de verslaglegging vindt Lubberts niet wenselijk. De aan- of afwezigheid van beleid, organisatie en managementsystemen zijn volgens hem ook een indicatie voor de prestaties op het gebied van duurzaam ondernemen. “Als het gaat om benchmarkinstrumenten zijn kwalitatieve of kwantitatieve data vaak minder geschikt dan beleid, organisatie en managementsystemen. Kwalitatieve of kwantitatieve data zijn meer een indicator voor transparantie dan voor prestatie.” De nadruk van de GRI-rapportage ligt volgens hem meer op feiten dan op beleid. En wat hij mist is een beeld van sociale prestaties van operaties in derdewereldlanden. Dat aspect lijkt ondergewaardeerd in de GRI-richtlijnen.

## 6 DE BRENT SPAR ALS KATALYSATOR VOOR VERANDERING BIJ SHELL

**Nigeria en de Brent Spar. 1995 was voor Shell een nachtmerrie wat betreft merk en imago. Veel negatieve berichtgeving, protestacties, aandeelhouders die vragen stelden en een consumentenboycot in Duitsland. De externe druk op de oliemaatschappij had ook een positieve uitwerking. De interne discussie over de positie van Shell in het nieuwe millennium kreeg ineens vleugels.**

Al in 1994 was Shell begonnen met de oriëntatie op een nieuwe koers voor de 21<sup>ste</sup> eeuw. Alle activiteiten werden onder de loep genomen, er werd gekeken naar rendementen, naar leiderschap in deelmarkten en naar de relaties met de omgeving. En vooral die laatste factor bleek cruciaal om de in versneld tempo de omslag te maken naar duurzaam ondernemen, Immers, in het wereldwijde speelveld van Shell waren de verhoudingen drastisch veranderd, aldus Mark Wade, lid van Shell's duurzame ontwikkelingsgroep. "De relatie met de externe omgeving is verschoven van 'vertrouwen in wat we zeggen te doen', naar 'laten zien wat we doen'. Er wordt van ons geëist dat we inzichtelijk maken waar we mee bezig zijn en op welke manier we opereren."

### Vorbij Galileo

Een tweede belangrijke motief om het fenomeen duurzaam ondernemen handen en voeten te geven, was de snel wijzigende positie van multinationals zoals Shell. Daar waar overheden zich terugtrekken uit onderdelen van het publieke domein, verwachten het publiek én de eigen medewerkers dat het ontstane vacuüm deels wordt opgevuld door grote ondernemingen. En dat betekende ook een wijziging in het denken van Shell. "We hebben afscheid genomen van het idee dat Shell in het middelpunt staat van de wereld, met daaromheen de maatschappij bestaande uit burgers, personeel, aandeelhouders en overheden. Zoals Galileo aantoonde dat niet de aarde, maar de zon het middelpunt van het melkwegstelsel is, zo hebben wij herontdekt dat een duurzame maatschappij het uitgangspunt moet zijn voor ons denken en handelen. Dat was een essentiële omslag in het denken."

### Steun van de top

Het werd in de afgelopen jaren een soms moeizame ontdekkingsstocht om het duurzame denken in praktijk te brengen. Als eerste werd een apart team aangesteld voor 'duurzame ontwikkeling' die de volledige steun geniet van de Raad van Bestuur. "Die steun vanuit de top is noodzakelijk om het hele proces te laten slagen", hield Wade zijn gehoor voor. "Daar moet de innerlijke motivatie zitten om het nieuwe denken ook waar te maken en uit te dragen. Vervolgens kun je dan aan de slag met het opzetten van en rapportagestructuur, het zoeken

naar bewijzen voor je duurzame handelen en verificatie-instrumenten. Dat klinkt nu makkelijker dan het is. Er was geen enkel voorbeeld. We hebben alles zelf moeten ontdekken.”

### **Vertaalslag naar de praktijk**

En een ontdekkingsreis werd het met tal van leermomenten voor de organisatie zelf. “De essentiële vraag was hoe je zachte waarden als ‘integriteit’ of abstracte termen als ‘respect voor de rechten van de mens’, vertaald naar de alledaagse praktijk”, aldus Wade. Het antwoord vond Shell in het opstellen van Key Performance Indicators, onderverdeeld in de thema’s ‘economie’, ‘sociaal’, ‘milieu’ en ‘bestuur en waarden’. Binnen deze thema’s werden vervolgens meetbare ijkpunten bepaald. Criteria waaraan de Key Performance Indicators moesten voldoen waren onder meer ‘meetbaarheid’, ‘gerelateerd aan kernactiviteiten’, ‘betekenisvol voor het concern als geheel’ en ‘gebaseerd op bestaande gegevensstromen’.

### **Verificatiesysteem**

Een volgende stap was het uitwerken van een betrouwbaar verificatiesysteem. Immers, zo legde Wade uit, “externe belanghebbenden moeten wel het vertrouwen hebben dat onze cijfers ook kloppen en zijn gecontroleerd door een onafhankelijke partij. Daarnaast is het verificatiesysteem intern van belang om de aansturing en ons resultaat met betrekking tot duurzaam ondernemen te verbeteren.”

Opzetten van een sluitend verificatiesysteem bleek geen sinecure. Het duurzaamheidsgehalte van Shell moest op honderden punten worden gecontroleerd, terwijl ervaring ontbrak evenals standaardformules of vergelijkingsmateriaal. “Verificatieteams hebben sites en fabrieken bezocht, medewerkers geïnterviewd, rapportages grondig nagekeken en onze business principles nog eens tegen het licht gehouden”, aldus Wade. “Voor ons is verificatie namelijk meer dan ‘het tellen van bonen’. We moesten op basis van de gegevens wel keuzes kunnen maken voor de toekomst.”

### **Resultaat**

Het resultaat van de ontdekkingsreis van Shell mag er zijn. De communicatie met de omgeving is sterk verbeterd en onderzoek leert dat het imago van Shell er met sprongen op vooruit is gegaan. Inmiddels heeft Shell een ongecensureerd forum op het internet waar consumenten hun positieve en negatieve ervaringen met de organisatie kwijt kunnen. Ten tweede heeft de organisatie de ontwikkeling van nieuwe producten meer in lijn gebracht met de wensen van de maatschappij wat in 1999 mede leidde tot een recordomzet.

## 7 HET WERELDWIJDE ING-GEVOEL

**Ga d'r maar aan staan als organisatie met wereldwijd 110.000 employees. Hoe krijg je met zoveel medewerkers duurzame ontwikkeling in de bedrijfsprocessen van je onderneming. ING pakte het groots aan. Wereldwijd iedereen getraind en geïnstrueerd met als leidraad de business principles van de financiële dienstverlener. “Je mag verwachten van medewerkers dat ze zich bewust zijn van de normen en waarden van ING en daarnaar ook handelen”, aldus hoofd Public Affairs Pieter Kroon.**

2000 was een succesjaar voor ING als het gaat om duurzaam ondernemen. De organisatie werd door de Dow Jones Sustainable Group Indices uitgeroepen tot beste bedrijf in de verzekeringssector, ING werd als beleggingsoptie opgenomen in duurzame fondsen, het eerste maatschappelijk jaarverslag kreeg zijn definitieve vorm en wereldwijd kregen alle medewerkers, inclusief het topmanagement, een ethische training waarin de normen en waarden van de organisatie nog eens helder voor het voetlicht werden gebracht.

Net als bij Shell, ging aan het denken en handelen volgens duurzame principes een lang en intensieve denkexercitie vooraf. En ook bij deze wereldwijde speler was de externe roep om meer openheid over de dagelijkse bedrijfsvoering een belangrijke reden om de termen Planet, People en Profit meer inhoud te

geven. Het resulteerde in het onlangs verschenen maatschappelijk jaarverslag ‘ING in de samenleving 200’. Uitgangspunt bij het opstellen was het milieujaarverslag dat sinds 1995 jaarlijks verschijnt en de business principles die in 1999 verschenen.

### **Duurzaamheid en ethiek**

“Duurzaamheid en ethiek liggen in de financiële wereld heel dicht tegen elkaar aan, is onze ervaring”, aldus Kroon tijdens zijn presentatie. “Duurzaam ondernemen ligt wat ons betreft in het verlengde van onze werkwijze. Elke gulden die wij investeren, moeten we kunnen verantwoorden. Niet alleen op basis van het rendement, maar ook op basis van het soort bedrijven en projecten waarin we geld steken. We zijn een wereldspeler met grote financiële belangen in 65 landen en we hebben een naam hoog te houden als het gaat om integriteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid.”

Om die boodschap intern over te brengen kregen het afgelopen jaar alle medewerkers een ‘ethische’ training met al onderwerp de business principles van de organisatie. “We hebben daarbij niet de pretentie dat iedereen nu tot in de haarvaten alle normen en waarden van de ING Groep uit zijn hoofd kent”, aldus Kroon. “Maar iedereen weet nu wel waar de ING voor staat en waar men op kan worden aangesproken.”

### **Ethisch bewustzijn**

Om het ethisch bewustzijn van ING en een duurzame handelswijze te borgen, zijn er 500 compliance-officers aangesteld. Deze medewerkers reageren op externe signalen -bijvoorbeeld berichten in de media of klachten van consumentenorganisaties- en zoeken vervolgens uit of ING waar ook ter wereld haar grenzen heeft overschreden. “Door alert in te spelen op reacties van buiten snijdt het mes aan twee kanten”, aldus Kroon na afloop van zijn presentatie. “Omdat we snel reageren en ons open opstellen, vermijd je een eventuele beschadiging van je imago. Daarnaast geldt dat het merendeel van de ‘problemen’ die we te horen krijgen, met één fax is op te lossen.”

## 8 DSM: STAP VOOR STAP NAAR EEN DUURZAAMHEIDSVERSLAG

**De aandacht voor veiligheid, gezondheid en milieu is bij chemieconcern DSM sinds jaar en dag staand beleid. Al in 1984 verscheen het eerste VGM-jaarverslag en sinds 1991 is wordt via het Responsible Care Program het VGM-beleid bewaakt en verbeterd. In 2000 werd een pilotproject ‘DSM en Duurzaamheid’ uitgevoerd in samenwerking met het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling. Een benchmark-onderzoek met voldoende aanknopingspunten om het bestaande VGM-verslag aan te scherpen tot een volwaardig duurzaamheidsverslag.**

Werk stap voor stap en verwacht niet dat je organisatie binnen één jaar een compleet duurzaamheidsverslag kan uitbrengen. Dat was samengevat de kern van het betoog van Henk Slegers, projectmanager van het Responsible Care Progress Report (RCPR) dat DSM jaarlijks uitbrengt. Het RCPR is sinds 1991 de opvolger van het VGM-jaarverslag en geeft nauwgezet de stand van zaken weer bij DSM als het gaat om veiligheid, gezondheid en milieu. “Onze ervaring met het samenstellen van dergelijke rapportages is dat het twee à drie jaar duurt voordat je op concernniveau betrouwbare en consistente data beschikbaar hebt. Het betekent dus ook dat het twee tot drie jaar duurt

voordat een duurzaamheidsverslag een volledig beeld geeft van de activiteiten van een onderneming.”

### Relativering

Met die relativering als uitgangspunt, schetste Slegers vervolgens hoe DSM stap voor stap richting geeft aan het opzetten van een duurzaamheidsverslag. Basis voor het op te zetten duurzaamheidsverslag vormde het benchmark-onderzoek en de bestaande VGM-verslagen. “Uit het onderzoek bleek dat er al aandacht is voor duurzaamheid bij DSM en dat we een solide VGM-managementsysteem hebben met goede resultaten”, aldus Slegers. “Onze zwakte was echter dat die aandacht voor duurzaamheid nog onvoldoende was uitgewerkt in een visie en onvoldoende gecommuniceerd.” Andere verbeterpunten waren verder de sturing op de kosten en baten met betrekking tot het milieu en de beperkte rapportage.

### Kennis benutten

Gewapend met deze kennis werden door het projectteam van Slegers een aantal aanbevelingen en strategieën geformuleerd op concernniveau en op het niveau van de businessgroepen. “Voor de onderneming als geheel hebben we gezegd dat er een ambitieniveau voor de lange termijn moest worden vastgesteld, dat er proefprojecten moesten worden gestart om duurzaamheid te integreren in de businessstrategie en er moesten sociale prestatie-indicatoren worden vastgesteld. Pas dan konden we gaan nadenken over het uitbrengen van een

duurzaamheidsverslag”, aldus Slegers. “Op het niveau van de businessgroepen hebben we gezegd dat de bestaande kennis over duurzaam ondernemen van klanten beter benut diende te worden. Ook hebben we gesteld dat in de markt de milieueffecten van duurzaam ondernemen meer gecommuniceerd moesten worden.”

Na deze intense voorbereidende ronde, was het hoog tijd voor actie om de theorie in de praktijk te brengen. De drie P’s (People, Planet en Profit) vormen sinds dit jaar een vast onderdeel van het proces van strategieformulering binnen het concern en de vele businessgroepen. Harde, meetbare doelstellingen zijn opgesteld waarop het bedrijf kan worden afgerekend. Eind dit jaar moet de interne gedragscode van DSM opnieuw zijn vastgelegd en vanaf volgend jaar verschijnt het eerste duurzaamheidsverslag van het concern.

#### **Open communiceren**

“In ons laatste RCPR-rapport over 2000 hebben we 31 van de 128 onderwerpen beschreven die in de GRI-richtlijnen staan”, aldus Slegers. “Voor het jaar 2001 willen 44 van de 128 GRI-punten hebben beschreven in onze rapportage. Dat moet lukken. Het opstellen van een duurzaamheidsverslag is vooral een kwestie van al doende leren en open communiceren. En zorg dat je de rapportageverantwoordelijkheden organiseert op lokaal niveau met duidelijk richtlijnen als handvatten en duidelijke gedefinieerde Key Performance Indicatoren.”

## 9 OPGETEKENDE REACTIE VAN ENKELE BEZOEKERS

### Waakzaam

“Voor deze Practice Meeting kende ik de strekking van de GRI-rapportage niet. Dat betekent overigens niet dat de duurzaam ondernemen voor ons bedrijf en onze bedrijfstak een onbekend terrein is. Integendeel, we moeten in de kledingbranche bijvoorbeeld waakzaam zijn dat er geen sprake is van kinderarbeid in derdewereldlanden, waar veel kleding wordt geproduceerd. Maar ook intern besteedt ons bedrijf steeds meer aandacht aan de werkomgeving, denk aan de oprichting van een kinderdagverblijf. Nieuw voor ons echter, is de rapportage van deze activiteiten. Dat staat echt in de kinderschoenen. We moeten leren onze duurzame ondernemingsactiviteiten te communiceren. Daarvoor is het GRI-rapport een goede leidraad.”

*Kees Schimmel*

*Directeur P&O/Logistiek Mc Gregor FashionGroup NV*

### Beginfase

“Volgend jaar komen we met een rapport over onze activiteiten waar het gaat om duurzaam ondernemen. We hebben onlangs de kaders voor dit rapport gesteld. We zitten dus echt nog in de beginfase als het gaat om duurzame verslaggeving. We zijn nog steeds bezig met het verzamelen van data om een invulling te kunnen geven aan het rapport. Wat ik van deze meeting leer? Ik pik hier een aantal zaken op die we kunnen gebruiken voor onze

eigen verslaggeving. Bovendien krijg ik een beeld van de plaats van duurzame verslaggeving in de samenleving. Zo was de presentatie van DHV nieuw voor mij. Of de interesse voor duurzame verslaggeving vooral extern gedreven is? Nou nee, het is een combinatie van interne motivatie en externe factoren. Wat betreft die externe component: er kloppen tegenwoordig diverse milieugroeperingen bij ons aan met de vraag hoe het staat met ons duurzame beleid.”

*Coen Hubers*

*Projectmanager RND Cebeco Groep BV*

### Informatief

“Het begrip GRI kende ik volstrekt niet voor deze meeting. Voor mij een opsteker, omdat ik mij aan het oriënteren ben op een baan, waarbij ik mij met duurzame bedrijfsvoering kan bezighouden. Het thema interesseert mij al een geruime tijd. Ik probeer hier wat aanknopingspunten te vinden waarmee ik verder kan. Mezelf een beeld te vormen van de stand van zaken op dit moment. De presentaties waren op zich goed en helder. Er had wat meer interactie kunnen zijn met de sprekers, dat zou de dag wat levendiger hebben gemaakt. Maar informatief was het zeker.”

*Menno Coenen*

*Student bedrijfskunde Katholieke Universiteit Nijmegen*

### **Milieu verinnerlijkt**

“Ik heb geen schokkende nieuwe dingen gehoord. Wel biedt deze dag mij mogelijkheden en handvatten om links te leggen met mijn eigen werk bij Corus. We zijn een bedrijf dat staal en aluminium verwerkt en dat brengt vervuiling met zich mee. Dat is één kant van de zaak. Aan de andere kant wordt elke investering van ons intern uitgebreid getoetst op eventuele consequenties voor het milieu. De aandacht voor het milieu hebben we verinnerlijkt. Een kwestie van good housekeeping. Dat kost geld, maar een slechte relatie met je omgeving, bijvoorbeeld met een provincie kost ook geld. Natuurlijk kan het beter. Ik heb met interesse het verhaal van Shell gevolgd over de manier waarop ze zijn omgegaan met de kwestie Brent Spar. Vooral het stuk over imagovorming heeft me aan het denken gezet. Want hoe goed we het ook doen bij Corus, ons imago kan een stuk beter.”

*Rob Versfeld*

*Beleidsmedewerker milieu, Corus*

## 10 COLOFON

---

Opdrachtgever	: DHV, VBDO en SNS Asset Management
Project	: Practice Meeting Duurzaamheidsverslaggeving 2001
Dossier	: ML
Omvang rapport	: 18 pagina's
Auteur	: De teksten voor deze digitale bundel zijn geproduceerd door de redacteurs van het kenniscluster duurzame economie en milieu van communicatieadviesbureau Poco Más Communicatie. Tel: 030 666 88 53; Email: <a href="mailto:info@pocomas.nl">info@pocomas.nl</a> ; <a href="http://www.pocomas.nl">www.pocomas.nl</a> .
Projectleider	: ing. Folkert T. van der Molen
Datum	: 16 oktober 2001
Naam/Paraaf	:

---