

4 | Bestendig sturen op duurzaamheid: bestuur, toezicht en transparantie

Olof Bik en Dick de Waard

1. Inleiding

Van de Nederlandse beursfondsen behoort Unilever tot de groep van bedrijven die zich actief en strategisch richten op duurzaamheid. Unilever's topman, Paul Polman, pleit voor *Sustainable Development Goals* en is ervan overtuigd dat 'het duurzame groeimodel hét businessmodel van de toekomst is'.¹ Feike Seibesma, topman van DSM dat tot diezelfde groep Nederlandse beursfondsen behoort, gaat duidelijk verder. Hij stelt dat we voor een duurzame samenleving niet naar de overheid kunnen blijven kijken, maar de focus op onszelf moeten richten.² Een belangrijke rol is daarbij weggelegd voor het bedrijfsleven dat over haar direct eigen belangen heen moet kijken, leiderschap moet tonen en verantwoordelijkheid moet nemen voor de samenleving op lange termijn. Daarnaast is sprake van een toenemende rol en eigen verantwoordelijkheid van de samenleving zelf, terwijl zichtbaar sprake is van een zich terugtrekkende overheid enerzijds en het ontstaan van internationale, dus grensoverschrijdende coalities (belangenorganisaties, conglomeraten en ondernemingssectoren) anderzijds.

Uit het hiervoor genoemde blijkt niet alleen dat duurzaamheid op de agenda staat van bestuurders van ondernemingen. Hieruit blijkt ook dat de definitie van duurzaamheid aan het verschuiven is. Een transitie van de meer beperkte, traditionele focus op maatschappelijk verantwoord ondernemen naar rentmeesterschap voor toekomstige generaties en gemeenschappelijke waardecreatie voor alle belanghebbenden.

Binnen organisaties zijn vanzelfsprekend bestuurders als eerste aan zet om hieraan invulling te geven vanuit hun leiderschapsvisie en aansturing van de organisatie. Het zijn echter de *gatekeepers* die als geen ander in de positie zijn om het management de spiegel voor te houden en de formulering en succesvolle executie van de duurzaamheidsstrategie te bewaken.

In dit artikel wordt allereerst in paragraaf 2 stilgestaan bij de definitie van duurzaamheid en een duurzaamheidsstrategie. In paragraaf 3 wordt de executie van de

¹ Polman, P., 'Duurzaam groeien is business model van de toekomst', *Het Financieele Dagblad*, 24 maart 2012.

² Bakker, F. en K. Broekhuizen, 'Feike Sijbesma – Te vaak wordt gezegd: de overheid moet dit en dat. Maar we zijn geen China of Singapore', *Het Financieele Dagblad*, 24 maart 2012.

duurzaamheidsstrategie en de verankering daarvan in de cultuur van de organisatie behandeld, om vervolgens in paragraaf 4 de rol van de raad van commissarissen of toezicht uiteen te zetten. Tot slot wordt transparantie, de externe verantwoording en duurzaamheidsverslaggeving behandeld in paragraaf 5. Dit artikel wordt in paragraaf 6 afgesloten met een conclusie en aanbevelingen voor bestuur, toezicht en transparantie van en op de formulering en executie van een duurzaamheidsstrategie binnen organisaties.

2. Duurzaamheidsstrategie gedefinieerd

Het rentmeesterschap blijkt verrassend actueel te zijn, met alle recente aandacht voor stakeholdermanagement en duurzaam ondernemen. Nu de uitwassen van het traditionele kapitalisme wereldwijd onder vuur liggen, wint het inzicht terrein dat waardecreatie méér behelst dan het genereren van zoveel mogelijk winst of toegevoegde waarde in louter financiële zin. Het principe van *creating shared value*³ kantelt het rendementsdenken en stelt dat organisaties meer economische waarde kunnen realiseren door eerst en vooral gezamenlijke waarde te creëren voor alle betrokkenen: niet alleen voor aandeelhouders, maar ook voor klanten, medewerkers en maatschappij. Sturen op álle waarde bepalende elementen vraagt om nieuw leiderschap: waardecreatie voor álle belanghebbenden en rentmeesterschap voor toekomstige generaties staan centraal.

Voor de definitie van duurzaamheid zoeken wij in dit artikel aansluiting bij de definitie van EFFAS/DVFA⁴:

‘Corporate sustainability can be defined as the capacity of companies and organisations to remain productive over time and to safeguard their potential for long-term maintenance of profitability’.

Duurzaam succesvolle organisaties onderscheiden zich doordat zij weten te sturen op de échte *value drivers* van hun onderneming – niet alleen en uitsluitend op het financiële resultaat daarvan. Dat wil dus zeggen: organisaties die over 100 jaar nog steeds winstgevende groei weten te realiseren sturen niet alleen op *return on investment* van aandeelhouders en andere kapitaalverstrekkers, maar ook op de bijdrage en de behoeften van de bredere groep van belanghebbenden (klanten, medewerkers, leveranciers, omgeving). Het zijn immers ook de *stakeholders* die het de organisatie mogelijk maken de onderneming te drijven en dat resultaat te behalen.

Ondernemingen opereren op concurrerende markten waar zij hun goederen of diensten leveren en waar zij de benodigde productiemiddelen inkopen. Op elke markt

3 Porter, M.E. en M.R. Kramer (2011), ‘Creating share value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth’, *Harvard Business Review*, January/Februari 2011.

4 The European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS) en Society of Investment Professionals in Germany (DVFA), ‘KPIs for ESG – A Guideline for Integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation’, 2010.

wordt de onderneming geconfronteerd met de uitgangspunten van duurzaam ondernemen, als volgt:

- **Inkoopmarkt:** Het aanbod van producten en diensten verandert doordat leveranciers keuzes maken in hun portfolio ingegeven door schaarste van grond- en hulpstoffen, gewijzigde opvattingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden en dergelijke.
- **Verkoopmarkt:** Afnemers worden in toenemende mate kritisch ten aanzien van de goederen en diensten die zij inkopen. In Nederland wordt dit ook gestuurd door de overheid die in toenemende mate duurzaam inkoopt.
- **Arbeidsmarkt:** Werknemers maken keuzes en voelen zich in toenemende mate aangetrokken tot ondernemingen die zichtbaar duurzaam opereren. Een belangrijk element hierin voor de nabije toekomst is de ‘battle for talent’ die zich begint af te tekenen. De vraag gaat het aanbod op meerdere onderdelen van de arbeidsmarkt overtreffen.
- **Kapitaalmarkt:** De investeerders en beleggers en de banken ontwikkelen criteria op het vlak van duurzaamheid, zoals criteria voor Social Responsible Investments. Door participatiemaatschappijen wordt gewerkt aan de ontwikkeling van rendementseisen op het vlak van duurzaamheid die moeten uitmonden in een meetbare *shared value*.

Uit het vorenstaande blijkt dat een onderneming in haar waardecreatieproces niet een op zich zelf staande entiteit is, maar een schakel is in een totale keten van grondstof tot consument in de met elkaar concurrerende markten, waarbij de verantwoordelijkheid verder reikt dan de eigen poort.

Als het echter om waardecreatie gaat, dient een aantal aspecten in de overwegingen te worden betrokken. In de eerste plaats is sprake van realisatie van doelen en rendementen op korte en lange termijn en in de tweede plaats is sprake van duidelijk meetbare en niet-meetbare rendementen, als volgt:

- **Korte termijn versus lange termijn:** Sommige maatregelen zoals energiebesparende maatregelen hebben een direct korte termijn effect op de kosten en het milieu. Daartegenover hebben uitgaven op het vlak van ethisch handelen en integriteit, zoals naleving mensenrechten voor de onderneming een moeilijker meetbaar (financieel) effect op lange termijn. Deze uitgaven zijn op de korte termijn echter wel kostenverhogend, maar daartegenover wel van waarde voor de werknemer of de directe sociale omgeving van de onderneming. En daarmee voor de waardecreatie op de lange termijn.
- **Rendement uit zich in meerdere vormen:** Als het gaat om financiële rendementen, dan kan sprake zijn van investeringen en uitgaven die op korte termijn kunnen leiden tot kostenverhogingen om op langere termijn te resulteren in kostenreductie, hogere verkoopprijzen en hogere marges of vermeden kosten of

vermeden claims. Tevens kan sprake zijn van concrete maatregelen, die directe kostenreducties tot gevolg hebben. Rendement kan zich echter ook uiten in de vorm van een toenemende legitimiteit van de onderneming, een toenemend welzijn in de omgeving van de onderneming, een verbetering van de kwaliteit van het milieu en de biodiversiteit, vermindering van de vervuiling en de hoeveelheden afval en het behoud van voorraden grondstoffen, toenemende werknemerstevredenheid en –ontwikkeling en toenemende cliënttevredenheid.

Ondernemers die oog hebben voor deze vormen van rendement en in staat zijn om een goede afweging te maken tussen korte termijn rendement en lange termijn waardecreatie in het krachtenveld van de eerdergenoemde markten werken aan de duurzaamheid van hun eigen onderneming.

3. Sturen op duurzaamheid en verankering in de cultuur

De formulering van de missie, de identificatie van het waardecreatieproces en de bijdragen en verwachtingen van de belanghebbenden bij de organisatie vormen de bouwstenen in het helder krijgen van de duurzaamheidsstrategie en de (gewenste) duurzaamheidscultuur. In het proces om duurzaamheid in de onderneming te verankeren kan in de aanzet daarin een drietal fasen worden onderscheiden:

1. **Bewustwording:** In deze fase onderzoekt de onderneming in welke mate duurzaamheid de organisatie beïnvloedt en wat de belangrijkste aandachtspunten (zoals de omgevingsfactoren, stakeholder verwachtingen en bijdragen, risico's, etc.) voor de organisatie zijn.
2. **Strategie ontwikkeling:** Op grond van de belangrijkste aandachtspunten wordt duurzaamheidsbeleid ontwikkeld met speerpunten voor de korte en middellange termijn.
3. **Strategie executie:** Om ervoor te zorgen dat het beleid niet enkel een papieren exercitie is, zullen concrete activiteiten worden ingebed in organisatie.

De crux zit 'm veelal in de executie en uitvoering van deze strategie en de verankering hiervan in de cultuur en het gedrag binnen de organisatie. Een krachtige cultuur waarin duurzaamheid daadwerkelijk geleefd wordt, bouw je namelijk niet door wat je zegt, maar vooral door wat je doet. Campbell⁵ schrijft hierover:

'Finally, we need to distinguish between the rhetoric of socially responsible corporate behaviour and substantive action. That is, corporations may pay lip service in corporate reports, advertising, web sites, and elsewhere to the idea that they act in socially responsible ways. But their rhetoric

5 Campbell, J.L. (2007), 'Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility', *Academy of Management Review*, vol 32, no. 3, p. 946-967.

may diverge from their substantive behaviour insofar as they take the issue seriously and dedicate significant resources to it' (p. 950).

Het gaat er dan dus om of de organisatie zegt wat ze doet, en doet wat ze zegt. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Het is immers eenvoudiger te zeggen hoe we ons willen gedragen dan om de gewenste cultuur te verankeren in het dagelijks handelen en de manier van zaken doen. Maar hoe veranker je die cultuur in het dagelijks handelen en de manier van zaken doen? Het zijn namelijk de signalen die voortkomen uit die manier van zaken doen, bijvoorbeeld de dagelijkse besluitvorming en organisatorische aansturing, waaruit blijkt wat écht gewaardeerd wordt. En het zijn juist deze signalen die gedrag in belangrijke mate sturen.⁶ Het is hierbij van belang dat deze cultuur leeft in alle lagen van de organisatie. Dat blijkt niet alleen uit wat wordt gezegd, maar vooral uit dat wat wordt gedaan. Management dat dit gedrag van het personeel verwacht, zal vanzelfsprekend ook zelf de juiste toon moeten zetten door dit in zijn eigen gedrag te laten zien. Het komt daarnaast vooral tot uiting in de beslissingen die genomen worden waar het gaat om tijd, geld of andere schaarse middelen en de systemen en structuren binnen de organisatie zoals bedrijfscodes, het beloningssysteem of interne controlemaatregelen.

Het kan dus niet bij alleen mooie woorden blijven. Geen enkele organisatie of bedrijf kan het zich nog veroorloven zich anders voor te doen dan in werkelijkheid het geval is. Zeker niet in een tijd waarin de sociale media in toenemende mate tot optimale transparantie dwingen en niet-integer gedrag genadeloos aan de kaak wordt gesteld. Overeenstemming tussen de *walk* en de *talk* – tussen wat je zegt en wat je doet - is essentieel voor het creëren en behouden van vertrouwen van klanten, medewerkers, financiers, de directe omgeving en andere belanghebbenden.

Het meest illustratief voor de werkelijke cultuur zijn keuzes, waarbij ogenschijnlijk tegengestelde belangen tegen elkaar afgewogen moeten worden. Welk product wordt in de markt gezet? Het product dat goed is voor de klant en de samenleving of het product waarmee de hoogste winst gemaakt wordt? Op zulke keuzemomenten blijkt welke waarden werkelijk belangrijk worden gevonden en welk gedrag echt wordt gewaardeerd. Vaak is sprake van echte dilemma's, waarbij tegengestelde belangen en doelen zich kunnen voordoen. Het is dan vooral belangrijk dat de onderneming transparant is over dit dilemma en de wijze waarop tot welke keuzes is gekomen.

Het draait bij het sturen op de duurzaamheidsstrategie en de verankering daarvan in de cultuur - inclusief de invloed daarvan op het gedrag – dus in essentie om consistentie in de boodschap en de keuzes die gemaakt worden in de dagelijkse praktijk. Een cultuur waarin de duurzaamheidswaarden niet blijven steken in mooie woorden, maar worden waargemaakt door de dingen die men doet. Het zijn signalen dat men

⁶ Zie bijvoorbeeld Schein, E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edition ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, en C. Taylor (2005), *Walking the Talk: Building a Culture for Success*. London: Random House Business Books.

de geformuleerde duurzaamheidsstrategie écht belangrijk vindt en er ook naar handelt. Dit soort signalen bepaalt vervolgens hoe medewerkers denken zich te moeten gedragen waar het gaat om duurzaamheid in de dagelijkse praktijk. En daarmee de mate waarin een organisatie geloofwaardig haar duurzaamheidsstrategie waarmaakt.

4. Toezicht: de rol van de commissaris

Het bestuur van een organisatie is primair verantwoordelijk voor de formulering en executie van de duurzaamheidsstrategie in de organisatiecultuur. De leiding van de organisatie moet de duurzaamheidswaarden omarmen en geeft daarmee een belangrijk signaal af naar de rest van de organisatie. Het realiseren van culturele verankering vraagt dan ook om sterk leiderschap.

Juist op het gebied van duurzaamheid kunnen (onafhankelijke) commissarissen een cruciale rol spelen. Zij dragen immers de verantwoordelijkheid het belang van de vennootschap te behartigen, rekening houdend met de belangen van hen die daarmee verbonden zijn. Dus niet alleen dat van de aandeelhouder(s). Daarbij moet sprake zijn van een evenwichtige belangenbehartiging, waarvan de essentie is: goed toezicht op een deugdelijke formulering en verankering van de duurzaamheidsstrategie in de (governance)cultuur en het gedrag.

Juist commissarissen zijn door hun positie als sparringpartner en relatieve buitenstaander in staat het bestuur periodiek de spiegel voor te houden en zorgwekkende signalen over de cultuur en het gedrag binnen de organisatie aan de kaak te stellen, ook waar het gaat om de duurzaamheidsstrategie. Die spiegel moet zo geslepen zijn dat deze zowel het voorbeeldgedrag, als de symbolen en de systemen in de organisatie helder weergeeft. Wordt de beleden duurzaamheidsstrategie echt doorleefd? Staan de persoonlijke drijfveren en het gedrag van sleutelfiguren in de organisatie al dan niet haaks op de geformuleerde doelstellingen? Wordt het doorleven van die duurzaamheidsstrategie ondersteund of juist belemmerd door de toon, de dagelijkse beslissingen en de systemen en structuren?

Met dit soort wezenlijke vragen kunnen commissarissen het management en het bestuur helpen om de cultuur en het gedrag in relatie tot duurzaamheid in de gewenste richting te sturen. Commissarissen zullen bestuurders erop moeten wijzen als hun *tone at the top* haaks staat op de kernwaarden of duurzaamheidsstrategie en daarmee een verkeerd signaal afgeeft naar de rest van de organisatie. Daarnaast kunnen toezichthouders ervoor zorgen dat de kernwaarden een doorslaggevende rol spelen in de besluitvorming en aandringen op een aanpassing van de beloningssystematiek en andere structuren om de gewenste duurzaamheidscultuur te ondersteunen en te versterken.

Een adequate informatievoorziening vormt de sleutel voor een goede grip op de executie van de duurzaamheidsstrategie en verankering daarvan in cultuur en gedrag.

Uit onderzoek onder bestuurders en commissarissen in de publieke sector in Nederland⁷ blijkt:

‘... dat commissarissen worstelen met de vraag hoe ze voldoende zicht op de organisatie kunnen creëren om goed toezicht op cultuur en gedrag te kunnen houden. Ze realiseren zich dat ze meer en andere informatie nodig hebben dan waarover ze via het bestuur beschikken. De formele informatiebronnen volstaan daarvoor vaak niet. Naast het stellen van vragen en de informatie die de raad van commissarissen door het bestuur ter hand is gesteld, willen ze zich vooral zelf een beeld vormen van de cultuur van de organisatie’.

Over de gehele linie zeggen de toezichthouders dan ook niet afhankelijk te willen zijn van de bestuurder voor hun informatievoorziening. De meeste toezichthouders gaan zelf actief op zoek naar meer en rijkere informatiebronnen dan alleen het bestuur. ‘Sommigen beschikken zelfs over een heel arsenaal aan best practices op het gebied van informatieverstrekking en -vergarings. Zo heeft een aantal raden van toezicht een informatieprotocol opgesteld of levert een speciaal daartoe aangestelde medewerker de raad van toezicht de gewenste informatie, zodat deze daarvoor niet afhankelijk is van het bestuur’⁸.

Ook contact met het tweede echelon wordt essentieel gevonden. Maar de toezichthouders gaan ook en vooral op zoek naar informele informatiebronnen, variërend van contacten met de ondernemingsraad tot praten met de klachtencommissie en het uitvoeren van werkbezoeken.

5. Transparantie: verantwoording over duurzaamheid

5.1 Transparantie

Stakeholders, inclusief aandeelhouders en kapitaalverstrekkers, verwachten in toenemende mate dat organisaties verantwoording afleggen over de wijze waarop zij hun strategie weten te realiseren en hoe zij daarin omgaan met hun value drivers. Dat gaat dus om veel meer dan alleen financiële cijfers – dat gaat over de wijze waarop de onderneming alle strategisch relevante value drivers benut om haar doelstellingen te bereiken en wat de onderneming daarvoor terug kan geven.

Het is volgens Campbell echter niet realistisch om de maatschappelijke prestaties van ondernemingen te bepalen uitsluitend op basis van het maatschappelijke verslag van de onderneming of andere vormen van berichtgeving ter zake. Geven ondernemingen een juiste en/of volledige beschrijving van wat zij wel/niet doen en doen of laten zij in de praktijk dat wat zij beschrijven?

⁷ Bik, O.P.G., en H.A. Wink (2011), *Sturen op Cultuur en Gedrag: Praktijkervaringen, Dilemma's en Best Practices van Toezichthouders in de Publieke Sector*, PwC, Juni 2011.

⁸ Ibid.

Ondernemingen brengen in toenemende mate verslag uit omtrent hun prestaties op het gebied van duurzaamheid. In 2008 heeft 66% van de top 150 ondernemingen in de Financial Times Top 500 een separaat duurzaamheidsverslag over 2007 gepubliceerd.⁹ Van de overige 34% heeft het merendeel via informatie op de website, in het reguliere jaarverslag of in een geïntegreerd jaarverslag hieromtrent gerapporteerd. Naar de kwaliteit van deze verslagen wordt frequent onderzoek gedaan. Een goed voorbeeld daarvan is de Transparantie Benchmark die in Nederland jaarlijks namens het Ministerie van Financiën wordt gepubliceerd. Mede door dit soort benchmark-onderzoeken is een cultuur van het schrijven van duurzaamheidsverslagen ontstaan, waarbij de kwaliteit van de verslagen nog wel de nodige verbetering behoeft en waarover Porter en Kramer¹⁰ het volgende schrijven:

'...glossy CSR (Corporate Social Responsibility) reports (...) supporting a new cottage industry of report writers' (p. 81).

5.2 Fundamenten onder duurzaamheidsverslaggeving

De stakeholder theorie wordt algemeen als zeer relevant gezien als het gaat om duurzaamheidsverslaggeving. Daarvoor zijn veel frameworks uitgewerkt, bijvoorbeeld:

'Stakeholder theory is closely related to the issue of corporate social responsibility to the extent that stakeholder theorists define appropriate and inappropriate corporate behavior in terms of how corporations act vis-à-vis their stakeholders' (Campbell¹¹).

In veel publicaties over de stakeholder theorie wordt ingegaan op wat de onderneming is en wie de stakeholders zijn en wat hun belangen zijn. Maar daarmee wordt volgens Campbell nog geen inzicht gecreëerd in de sociaal-economische mechanismen die een onderneming doen besluiten om al dan niet maatschappelijk verantwoord te ondernemen en vervolgens daarbij een keuze te maken tussen de randvoorwaardebenadering of de doelstellingsbenadering. Een onderneming kan in haar handelen een grens overschrijden, waardoor een of meerdere *stakeholder(s)* word(t)(en) benadeeld. Dan is de onderneming voor die belanghebbende(n) niet maatschappelijk verantwoord bezig. Zolang de onderneming aan de goede kant van de grens blijft dient de onderneming de *stakeholders*. Moet de onderneming nu expliciet positief gericht zijn op ondernemen dat ver van deze grens verwijderd is, of moet de onderneming gewoon niet aan de verkeerde kant van de grens terecht komen? Niet alleen concurrentie, de financiële positie van de onderneming en de stand van de economie zijn van invloed op de mate waarin de onderneming bereid is duurzaam te ondernemen. Er zijn meerdere sociaal economische en sociaal maatschappelijke factoren die dit beïnvloeden.

⁹ Ernst & Young, 'Keep the balance steady', *Ernst & Young*, januari 2009.

¹⁰ Porter, M.E., en M.R. Kramer (2006) 'The link between competitive advantage and corporate social responsibility', *Harvard Business Review*, December 2006.

¹¹ *Ibid.*

DiMaggio en Powell¹² stellen dat ondernemingen op zoek gaan naar legitimatie als dit de continuïteit/overlevingskansen van de onderneming vergroot. Daarbij gaat het niet alleen om invloeden vanuit de overheid (wet- en regelgeving), maar om een variëteit aan sociale/maatschappelijke groeperingen en organisaties en belangrijke organisaties in de branche. Ondernemingen reageren volgens DiMaggio en Powell – uitgaande van de institutionele theorie – op drie manieren op hun omgeving; dat wil zeggen, drie vormen van kopieergedrag (isomorfisme). Wet- en regelgevende instanties en publieke pressie (verwachtingspatronen) leiden tot *coercive isomorphism*, onzekerheid omtrent situaties of ontwikkelingen leidt tot *mimetic Isomorphism* en *normative isomorphism* wordt veroorzaakt doordat professionals over het algemeen vergelijkbare opleidingen genieten en lid zijn van beperkte netwerken waardoor een zekere uniformiteit in gedrag ontstaat. Deze benadering geeft een verdere invulling aan de sociaal-economische mechanismen die een onderneming doen besluiten om al dan niet maatschappelijk verantwoord te ondernemen, zoals verwoord door Campbell¹³.

Het hiervoor kort toegelichte kopieergedrag geldt tevens voor de informatieverstrekking door ondernemingen.¹⁴ Dit houdt in, dat ondernemingen bij het schrijven van hun jaarverslagen zich mede laten leiden door de jaarverslaggeving van hun concurrenten of andere vergelijkbare ondernemingen. Berthelot en anderen¹⁵ werken een tweedeling uit ten aanzien van informatieverstrekking door ondernemingen: (wettelijk) afgedwongen informatie (mandatory disclosure) en het vrijwillig verstrekken van informatie (voluntary disclosure).

De informatieverstrekking op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen vindt voor het overgrote deel nog plaats op basis van vrijwilligheid, waarbij echter wel sprake is van druk vanuit de hiervoor genoemde sociaal-economische mechanismen. Deze druk moet echter niet verward worden met vrijwilligheid. Tegenkrachten kunnen prille initiatieven zelfs in de kiem smoren, zoals bijvoorbeeld ook Bik en anderen¹⁶ zich afvragen:

'De wet van de remmende voorsprong kan betere verslaggeving in de weg staan. Nu willen ondernemingen niet het voortouw nemen. Men wil niet per se het beste jongetje van de klas zijn, maar wacht op elkaar. Bovendien zijn de implementatiekosten voor met name beursgenoteerde bedrijven significant. Er is een katalysator nodig. Maar wie zorgt er voor die (financiële) prikkel?'

12 DiMaggio, P.J., en W.W. Powell (1983), 'The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields', *American Sociological Review*, vol. 48, pag. 146-160.

13 Ibid.

14 Pfarrer, M.D., K.G. Smith, K.M. Bartol, D.M. Khanin en X. Zhang (2005), 'Coming forward: institutional influences on voluntary disclosure', *working paper*, 16 november.

15 Berthelot, S., D. Cormier en M. Magnan (2003), 'Environmental disclosure research: Review and synthesis', *Journal of Accounting Literature*, vol. 22, p. 1-44.

16 Bik, O.P.G., A.J. Brouwer, P.W.A. Eimers, E.M. Roelofs en W. Geijtenbeek, "Van heilige naar veilige huisjes – De rol van de accountant in het financiële systeem van de toekomst", mei 2012, PwC.

We kunnen ons dan ook afvragen of het uitbrengen van een duurzaamheidsverslag een vrijwillige keuze is of zal kunnen zijn. Prikkels van overheidswege zijn onder-tussen zichtbaar in het streven van de overheid om volledig duurzaam in te kopen, waarbij een duurzaamheidsverslag door ondernemingen voor hen een eerste proeve van bekwaamheid is, en in de uitbreiding van de Transparantie Benchmark van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie naar 500 ondernemin-gen, wat bijdraagt aan een toename van groepsdruk.

5.3 *Integrated reporting*

De onderneming zal vanuit deze verschillende motieven aan de belanghebbenden van de organisatie inzicht willen geven in de prestaties op de aandachtsgebieden omtrent duurzaamheid. Dit kan in het jaarverslag, maar ook op de website of via andere communicatiekanalen. *Integrated reporting* richt zich op een structuur van verslaggeving waarbij organisaties beter laten zien hoe ze waarde creëren voor aan-deelhouders, klanten en medewerkers, welke risico's ze daarbij lopen, hoe ze die beheersen en wat de impact is van hun handelen op de maatschappij. Dat betekent dus dat de externe verslaggeving steeds meer de strategie-executie en het waardecrea-tieproces van de onderneming zal reflecteren.

Uiteindelijk is een onderneming daardoor beter in staat een geïntegreerd beeld te geven van de waarde en het waardecreërende vermogen van de onderneming, inclu-sief de impact op en toegevoegde waarde aan maatschappelijke doelstellingen en middelen. Deze benadering is gericht op de relatie tussen de onderneming en haar stakeholders. Inzicht hierin verhoogt vertrouwen en betrokkenheid van belangheb-benden en verlaagt maatschappelijke kosten.

Er zijn meerdere vormen van verslaggeving die in de praktijk worden aangeduid als *integrated reporting*. Omtrent duurzaamheid wordt in veel situaties verslag gedaan in de vorm van een separaat duurzaamheidsverslag. Daarnaast integreren meer en meer ondernemingen hun duurzaamheidsverslag in het reguliere jaarverslag door opneming van informatie in het bestuursverslag (variërend van beperkte informa-tie omtrent de strategie tot meer gedetailleerde informatie omtrent de prestaties), door het volledig integreren van de duurzaamheidsdoelstellingen en prestaties in het bestuursverslag of door het opnemen van een “derde hoofdstuk” in het jaarverslag naast het bestuursverslag en de jaarrekening.

Inmiddels is door de IIRC (*International Integrated Reporting Council*) een project gestart – waaraan een beperkte groep multinationale ondernemingen deelneemt – dat moet leiden tot de ontwikkeling van een vorm van *integrated reporting* waarin de prestaties van de onderneming in brede zin (dus ook duurzaamheid) worden ver-taald naar waardecreatie. De hierin participerende ondernemingen rapporteren met ingang van het verslagjaar 2011 in de vorm van een pilot op deze wijze, waardoor de komende jaren *integrated reporting* zich zal ontwikkelen. Een essentieel uitgangspunt

voor echt geïntegreerde verslaggeving is, dat de onderneming in staat is volledig geïntegreerd te denken. Alle relevante aspecten van duurzaamheid moeten een natuurlijk en logisch onderdeel zijn van de strategie en executie van de onderneming. In 2011 heeft het IIRC een *position paper* uitgebracht waarin de beoogde structuur van *integrated reporting* uiteengezet wordt.¹⁷

Ook ten aanzien van *integrated assurance* zijn vraagstukken te beantwoorden. Het is van belang voor de belanghebbenden en de organisatie zelf dat de ondernemingsleiding de informatieverstrekking extern laat toetsen teneinde de geloofwaardigheid ervan te accentueren. In de praktijk blijkt dat ondernemingen in Nederland zich in verschillende fasen van volwassenheid bevinden als het gaat om duurzaamheidsverslaggeving en -controle. Geïntegreerde verslaggeving, voorzien van assurance, ontwikkelt zich de laatste jaren bij een nog beperkte groep ondernemingen.

5.4 *Verslaglegging door de raad van commissarissen*

Gezien de rol van de raad van commissarissen in de borging en monitoring van de duurzaamheidsstrategie en de werkelijke executie daarvan, is het te verwachten dat commissarissen verslag zullen (willen) doen over hun betrokkenheid bij de duurzaamheidsagenda van de onderneming. De raad van commissarissen kan in het jaarverslag toelichten op welke wijze dit heeft plaatsgevonden.

Bovendien, in de Nederlandse corporate governance code zijn principes en bepalingen opgenomen die eisen stellen aan de informatieverstrekking door de raad van commissarissen. Eind 2008 is de nieuwste versie van de Nederlandse corporate governance code vastgesteld.¹⁸ Op voordracht van de Commissie Burgmans is op enkele plaatsen in de code (principe III.1 en *best practice* bepalingen II.1.2 en III.1.6) opgenomen dat de bestuurders en commissarissen bij de uitoefening van hun taak aandacht besteden aan ‘...de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen’. Voor het overige zijn geen wettelijke bepalingen vorhanden ten aanzien van het verslag van de raad van commissarissen.

Van Manen en De Waard¹⁹ hebben onderzoek gedaan naar het verslag van de raad van commissarissen en het duurzaamheidsverslag van Nederlandse beursfondsen (AMX en AEX) ten aanzien van de betrokkenheid van de raad van commissarissen bij maatschappelijk verantwoord ondernemen. Of de vraag, zoals zij het verwoordden ‘blijkt uit de genoemde jaarverslagen of maatschappelijk verantwoord ondernemen of duurzaamheid op de agenda van de raad van commissarissen heeft gestaan?’.

17 International Integrated Reporting Council (2011), *Towards Integrated Reporting – Communicating value in the 21st century*.

18 Commissie Burgmans (2008), *Advies van de commissie Burgmans over maatschappelijk verantwoord ondernemen en corporate governance*, oktober.

19 Van Manen, J.A., en D.A. de Waard (2010), ‘Duurzaamheid geagendeerd: Duurzaamheid op de agenda van de raad van commissarissen’, in: *Caleidoscoop van Accounting Onderzoek*, onder redactie van I.J. Bakker, G.J. van Helden, P.E. Kamminga en R.W. Scapens, Universiteitsdrukkerij RuG, 2010.

Daarbij hebben zij een inhoudsanalyse gedaan op het verslag van de commissarissen zoals opgenomen in het jaarverslag of duurzaamheidsverslag 2008 van 43 beursgenoteerde ondernemingen.

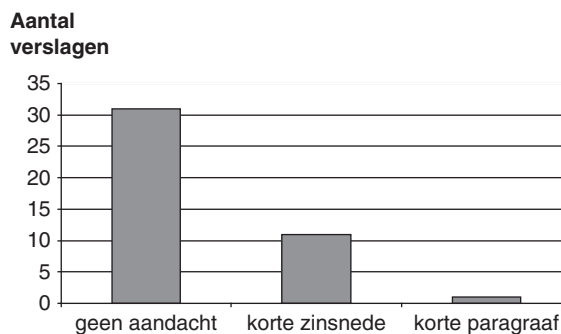
Terwijl alle in hun onderzoek betrokken ondernemingen een verslag van de raad van commissarissen hebben opgenomen, is het beeld over duurzaamheid in het verslag van de raad van commissarissen minder rooskleurig:²⁰

'In een beperkt aantal gevallen wordt in het verslag van de raad van commissarissen melding gemaakt van aandacht voor duurzaamheid of maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit blijft in de gevallen dat daarvan sprake is, beperkt tot een enkele zinsnede in het overzicht met onderwerpen die aan de orde zijn geweest, zonder dat daarbij nadere informatie over de inhoud wordt gegeven. In één verslag wordt in een korte paragraaf stilgestaan bij duurzaamheid en wordt een oordeel gegeven over de strategie en de kwaliteit van de verslaggeving terzake' (p. 145).

Daarbij benadrukken zij, terecht, dat 'dat het onderwerp niet in de verslagen wordt aangesneden, wil niet zeggen dat men het niet heeft besproken'. Het betekent wel dat veelal geen informatie omtrent duurzaamheid of maatschappelijk verantwoord ondernemen in het verslag van de raad van commissarissen is opgenomen.

In onderstaande grafiek is weergegeven in welke mate in de verslagen van de raad van commissarissen wordt stilgestaan bij betrokkenheid van de raad van commissarissen bij duurzaamheid of maatschappelijk verantwoord ondernemen (ontleend aan Van Manen en De Waard²¹).

Wijze waarop in het verslag van de raad van commissarissen aandacht wordt besteed aan duurzaamheid



Zij merken op dat 'uiteindelijk door 1 onderneming in een korte paragraaf gerapporteerd [is] dat de raad van commissarissen aandacht heeft besteed aan duurzaamheid. Bij 11 ondernemingen gaat het om de vermelding dat duurzaamheid een agendapunt is geweest en bij 31 ondernemingen (dit is 72% van de 43) wordt geen melding hiervan gemaakt'.

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

Interessant in het kader van de ontwikkeling van *integrated reporting* is ook hun bevinding dat er twee ondernemingen zijn met geïntegreerde jaarverslagen. Dat betekent, dat het verslag van de raad van bestuur, de jaarrekening en het duurzaamheidsverslag in één jaarverslag zijn opgenomen. Maar, zo hebben zij gevonden, ‘ook in deze situatie blijkt in het verslag van de raad van commissarissen niet dat duurzaamheid en/of maatschappelijk verantwoord ondernemen op de agenda heeft gestaan’.

Het beeld dat naar voren komt uit hun analyse van duurzaamheidsverslagen en corporate websites is enigszins beter, maar allerminst indrukwekkend. In geen van de gevallen is sprake van zichtbare inbreng door de raad van commissarissen, maar in 1/3^e van de duurzaamheidsverslagen wordt wel een beknopte toelichting gegeven ten aanzien van de betrokkenheid van de raad van commissarissen bij de strategie op het gebied van duurzaamheid.

Van Manen en De Waard concluderen dan ook als volgt:

‘Uit het onderzoek komt naar voren, dat – uit zowel het verslag van de raad van commissarissen, als uit de duurzaamheidsverslagen en websites van de onderzochte ondernemingen – slechts mondjesmaat blijkt dat de raden van commissarissen van de AMX en AEX genoteerde ondernemingen duurzaamheid of maatschappelijk verantwoord ondernemen op de agenda hebben gehad. Dat wil niet zeggen dat de hiermee verwante vraagstukken onbesproken zijn gebleven. Alle ondernemingen melden in hun duurzaamheidsverslag, -hoofdstuk, -paragraaf of -website dat de relevante uitgangspunten van duurzaam ondernemen zijn verankerd in hun strategie. Er vanuit gaande dat de strategie is besproken in de raad van commissarissen (dit blijkt uit de inventarisatie van de besproken onderwerpen uit de verslagen van de raad van commissarissen) mag wellicht worden aangenomen dat hieraan wel aandacht is besteed’.

Daarbij geven zij als fundamenteel vraagstuk voor de raad van commissarissen mee of ‘met betrekking tot maatschappelijke verantwoord ondernemen wordt gekozen voor de randvoorwaardebenadering of de doelstellingsbenadering’. Dit zou relevant zijn omdat dit ‘informatie verschaft over de ‘drive’ van de onderneming ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen’.

6. Conclusie

Duurzaamheid staat stevig op de bestuursagenda. Daarbij is een verschuivende visie op wat dat betekent voor een organisatie zichtbaar: van een duurzaamheidsstrategie, dat zich meer specifiek richt op maatschappelijk verantwoord ondernemen als zodanig, naar een inzet op een duurzame strategie, waarin bestendige waardecreatie voor alle belanghebbenden en rentmeesterschap voor toekomstige generaties centraal staat. Hoewel dit ogenschijnlijk een genuanceerd verschil lijkt te zijn, heeft de keuze daarin belangrijke betekenis voor de formulering van de duurzaamheidsdoelstellingen en -strategie.

De crux zit 'm vervolgens in de executie van de duurzaamheidsstrategie en de verankering ervan in de cultuur van de organisatie. Organisaties die zeggen wat ze doen, en doen wat ze zeggen maken het verschil. Dat zijn de organisaties waar duurzaamheid niet blijft steken bij mooie woorden, maar echt doorleefd wordt. De primaire verantwoordelijkheid daarvoor ligt vanzelfsprekend bij het bestuur. Commissarissen zijn als geen ander in de positie om het management de spiegel voor te houden waar het gaat om de formulering en executie van de duurzaamheidsstrategie.

Het belang van betrokkenheid van en waardecreatie voor alle belanghebbenden in en om de organisatie wordt in toenemende mate onderkend. Transparantie is daarbij essentieel voor de verantwoording naar en draagvlak onder die belanghebbenden. Uitgaande van de stelling dat commissarissen de belangen van alle *stakeholders* dienen te behartigen, heeft de raad van commissarissen een rol te spelen in de effectiviteit van die transparantie.

De verwachting is dan ook gerechtvaardigd dat de raad van commissarissen een actieve rol heeft in de duurzaamheidsverslaggeving en dat de raad ook verantwoording aflegt en transparant is over zijn betrokkenheid bij de formulering en executie van de duurzaamheidsstrategie. En dat zichtbaar maakt in zijn verslag als onderdeel van het jaar- of duurzaamheidsverslag. Op basis van de actuele verslaggeving door ondernemingen blijkt niet dat commissarissen al flinke stappen hebben gezet. Bestuurders lijken een voorsprong te hebben, waar commissarissen het been nog moeten bijtrekken.