



Don Croonenberg

Getrouw
beeld

Wortel
beeld

Wortel
beeld

Getrouw
beeld

Wat moeten we
met het jaarverslag?

Met Food for Thought
van Piet Hein Coebergh,
Martin Hoogendoorn,
Leen Paape en Jaap Winter



Don Croonenberg

Getrouw beeld

getrouw bijv. naamw.

Uitspraak: [xə'trau] **1) als iets goed overeenkomt met het origineel of de werkelijkheid** Voorbeeld: 'Een wereldbol is een getrouwe weergave van de aarde.' **2) als je je houdt aan wat je ooit afgesproken hebt of als vaste gewoonte.**

Betrouwbaar Eerlijk Letterlijk
Loyaal Nauwgezet Onveranderlijk
Toegedaan Toegewijd Trouw Zich
stipt aan iets houdend Zijn woord
houdend

'Het gebrek aan nuttige, correcte informatie in jaarverslagen remt de transitie naar een non-fossiele economie af, waar veel overheden, bedrijven en andere clubs nou net zo op zitten te hameren.'

Woord vooraf	7
Misverstand	11
Betekenis bedrijven	21
Alfabetsoep	33
Tips en tricks	48
Met dank aan	64
Bronnen	65

Don Croonenberg was betrokken bij concept en redactie van de jaarverslagen van o.a. Aalberts Industries, Buma/Stemra, Deloitte, DSM, Essent (nu RWE), KPMG, NPO, Nuon (nu Vattenfall), Philips en ProRail.

Woord vooraf

'When I take a look at a company's annual report, if I don't understand it, they don't want me to understand it.'
(Warren Buffet)

Vrij naar een Amerikaanse cartoon: de bovenbaas leunt over zijn kolossale bureau naar de bedremmelde stafmedewerker. 'Je hebt een verdomd goed rapport geschreven. Je zeilt om alle klippen heen en we staan er veel beter voor dan ik dacht. Jij gaat voortaan ons jaarverslag schrijven.'

Beursbedrijf, MKB, stichting, onderwijsinstelling, zorgorganisatie: al of niet vereist volgens de wet verschijnen er jaarlijks vele honderden verslagen die via de achteruitkijkspiegel een getrouw beeld van het voorbije jaar bieden. Dit boekje gaat vooral over jaarverslagen van (beurs)bedrijven, al valt er ook voor andere sectoren vast iets te leren.

Wat zijn veelgehoorde reacties op jaarverslagen van bedrijven? Saai, voorspelbaar en onbruikbaar voor investeerders omdat alle belangrijke informatie al bekend is. Jaarverslagen geven niet de gevraagde of beloofde informatie, waarvan niet altijd zeker is of die wel goed is gecontroleerd, onderling vergelijken lukt vrijwel niet. En eens per jaar zo'n boekwerk, met in de meeste

gevallen 31 december als peildatum, is dat van deze tijd en waar stakeholders om vragen? De media hebben er zelden belangstelling voor. Tenzij er wat smeuijs uit te halen valt over salaris of bonus van de CEO.

Jaarverslagen worden mooier, duurder en steeds minder gelezen. Steeds meer informatie, niet altijd even goed samenhangend, en geen zekerheid of het allemaal klopt, vooral als het over niet-financiële informatie gaat. Het taalgebruik speelt ook een rol. De verwoorde visies en missies klinken nogal eens te mooi om waar te zijn of zijn zo generiek dat ze niks meer zeggen. Gelikte verhaaltjes afgewisseld met gejuridiseerd abracadabra, ronkende taal over *purpose*, impact en de Sustainable Development Goals, feel-good plaatjes van blije klanten of medewerkers, allemaal verhelderd met hippe infographics. En dan op internet een aangeklede pdf of een interactieve website inclusief filmpjes van blije mensen die precies de juiste zinnestjes zeggen.

Twintig jaar geleden bestond een jaarverslag voor 70% uit financiële informatie, de rest was narratief. Die verhouding is nu omgekeerd en analisten worden daar niet altijd vrolijk van. Ze mopperen over het gebrek aan strategische diepgang, ze missen betrouwbare data en klagen dat ze zich door al die anekdotische teksten heen moeten worstelen. Wat ook niet helpt is de wildgroei aan rapportage-standaarden. Internationaal zouden er tenminste 200 organisaties aan nieuwe standaarden voor niet-financiële informatie werken. Dat is wat veel van het goede.

Wat moet je met al die jaarverslagtekst, als investeerder, klant, medewerker, ngo of belangstellende? Lezen, zou Warren Buffet zeggen. Op de vraag hoe hij zijn succesvolle investeringsbedrijf heeft opgebouwd was zijn antwoord het lezen van vele honderden jaarverslagen, elk jaar weer. Niet zozeer de complexe geïntegreerde jaarverslagen van 300 bladzijdes en meer, maar

vooral de doodsaaie verslagen die bij de Amerikaanse SEC in 20-F of 10-K Form worden ingediend.

Dit boekje schetst niet alleen de kritiek die de laatste tijd over 'het' jaarverslag is uitgestort. Het is ook bedoeld om meer helderheid te geven en als ruggensteun voor al die mensen die ervoor moeten zorgen dat er op tijd een jaarverslag ligt. Lees over de wirwar aan rapportage-standaarden, over controleerbaarheid, relevantie, de verleidingen van *greenwashing* en over leesbaarheid. Zouden Jip en Janneke een jaarverslag moeten begrijpen? En heb je weleens aan *continuous reporting* gedacht? Dat lijkt nieuw, maar er wordt al bijna 30 jaar over gesproken. Hoogleraar Externe Verslaglegging Martin Hoogendoorn, tevens jurylid van de Kristalprijs, verzamelde een paar jaar geleden enkele toekomstvoorspellingen. 'In november 1998 schreef Alan Benjamin: *The annual report of the 21st century will not be annual and it will not be a report. It will be an up-to-date, informative, permanent dialogue.* PwC stelde in 2016: De jaarrekening verdwijnt. In Deloitte's verslag 'Crunch time – Finance 2025' van 2018 wordt voorspeld dat periodieke jaarrapportages geen rol meer zullen spelen bij beslissingen – als ze dat al ooit deden.'

Wat vindt hoogleraar Corporate Governance Leen Paape? 'Mijn droom in modern Nederlands: 'different reports for different purposes for different audiences.' De jaarverslaggeving zoals we die nu kennen, heeft wat mij betreft zijn langste tijd gehad. Oud nieuws, groenwassen, waardebeoordelingen die door de tijd worden ingehaald. Wat moeten we ermee? Ik ben verklaard voorstander van differentiëring naar doelgroep en online communiceren. Er is al veel mogelijk en de vooral technische vragen van nu zullen ongetwijfeld worden opgelost. Continuous reporting én monitoring, uiteraard ook van niet-financiële informatie. Bijvoorbeeld over een thema als waardecreatie, waar ABN Amro en Philips al behoorlijke stappen in maken. Als je continu

en gedifferentieerd rapporteert, wordt het voor stakeholders veel gemakkelijker om op het gewenste moment de benodigde informatie te vinden. Ik vermoed dat deze moderne vorm van rapporteren uiteindelijk ook goedkoper, efficiënter en sneller zal zijn dan de huidige manier van werken. En dan hebben we dat hopeloos verouderde verslagleggingscircus dat zich richt op één datum – meestal 31 december van een jaar - niet meer nodig.'

Een jaarverslag is een verantwoordingsdocument met een afzender. Wat wil die afzender? Hoe staat het bedrijf of de organisatie in de wereld? Wat communiceer voor wie waarom en hoe? Een jaarverslag is ook een identiteitsdocument en daar horen dit soort vragen bij. Ik sluit af met een twintigtal overwegingen en tips – hopelijk zitten er een paar tussen waar je je voordeel mee kunt doen.



_ Misverstand

Dit boekje is ontstaan uit een misverstand. De idee was: pak de top AEX-bedrijven, analyseer wat ze de laatste drie of vijf jaar in hun geïntegreerde of Triple P-verslag - *people, planet, profit* - hebben gepubliceerd en probeer tot een oordeel te komen over de collectieve duurzaamheidsprestatie. Anders gezegd: kun je getalmatig over het brede duurzaamheidsfront laten zien hoeveel voortgang het AEX-klasje over een x aantal jaren maakt? Per sector ziet dat er natuurlijk verschillend uit. Voor de maakindustrie zou je kunnen denken aan CO₂-uitstoot, de opwekking of het gebruik van duurzame energie, verduurzaming van producten en processen, concrete bijdrages aan de circulaire economie. Denk aan de producten; circulair ontworpen, herbruikbaar en dergelijke, of in het geval van B-to-B kun je kijken naar de mate waarin geleverde (half)fabrikaten de klant helpen om duurzamer te worden. Denk ook aan een vergelijking tussen de salarisontwikkeling van medewerkers en de dividenden voor aandeelhouders, of een analyse van de salariskloof tussen management en werknemers. Minister van Financiën Hoekstra meldde dat de gemiddelde Nederlandse werknemer 171 jaar moet werken om het jaar-salaris van een CEO bijeen te sprokkelen. Hoekstra's som was gebaseerd op gemiddelden. Bij sommige AEX-bedrijven kan de werktijd van een werknemer om het CEO-jaarsalaris te halen oplopen tot tussen de 250 en 300 jaar.

Het idee om het 'AEX-klasje' de maat te nemen viel al snel in duigen. Er wordt veel gesproken over controle en standaardisering van de rapportage, om zowel in de tijd als met collega-bedrijven goed te kunnen vergelijken. Maar niet iedereen vindt die standaardisering van belang en de praktijk blijkt weerbarstig. Sterker nog; het is onbegonnen werk om te proberen tot een enigszins gefundeerd oordeel over de collectieve duurzaamheidsprestatie van de AEX te komen. Het is op zichzelf al erg lastig om een bedrijf of fonds te selecteren waarin je werkelijk duurzaam kunt beleggen. Laat je die keuze van de inhoud van een jaarverslag afhangen, dan kom je er waarschijnlijk niet uit.

Rentsje de Gruyter vroeg zich in de NRC af hoe je als belegger verstandig kunt kiezen terwijl regels, toezicht en relevante informatie ontbreken. Pijnlijk was het wel, toen bleek dat er door grote duurzame beleggingsfondsen gehandeld werd in aandelen van wapenfabrikanten en andere 'foute' partijen. In hun jaarlijkse rapportages stond daar niks over.

Wat je wel vaak in een jaarverslag tegenkomt: *mission statements*. Bijvoorbeeld over goed doen in combinatie met goed geld verdienen. *Doing good by doing well* is een veelgehoorde mantra. De een ziet dit gezien de vele maatschappelijke uitdagingen als de enig juiste opstelling van een onderneming. De ander ziet het als een modieus en feitelijk onjuist praatje. Ze constateren dat beloftes vaak niet worden nagekomen. Of dat winsten en uitgekeerde dividenden jaar na jaar stijgen terwijl de loonontwikkeling onder medewerkers in een aantal gevallen de inflatie niet kan bijbenen.

Nu steeds meer bedrijven geïntegreerde jaarverslagen publiceren, de richtlijnen van het in 1997 opgerichte Global Reporting Initiative (GRI) volgen en de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties als ankerpunten gebruiken, zou je verwachten dat de onderlinge vergelijkbaarheid verbetert.

Niet dus. Er duiken definitieproblemen op, berekeningen en vergelijkingen blijken niet mogelijk. Vaak gaat het over niet-financiële informatie, maar er worden ook verschillende definities gebruikt van wat 'winst' is. *Profit is an opinion...*

The Financial Reporting Council (FRC) in de VS onderzocht in 2019 de jaarverslagen van ruim 50 beursgenoteerde bedrijven. Ruim de helft van die bedrijven leek meerdere financiële standaarden te gebruiken en had er kennelijk geen problemen mee om manieren van berekenen en publiceren te veranderen zonder toelichting of onderbouwing.

Vorig jaar eisten Europese toezichthouders, waaronder effectentoezichthouder ESMA, duidelijker winstcijfers van bedrijven. ESMA ziet graag dat bedrijven hetzelfde begrip nettowinst hanteren, maar in de praktijk blijkt slechts 1 op de 7 ondernemingen (16 van de 123 onderzochte bedrijven) zich daaraan te houden. Zo worden prestatiebegrippen als EBIT en EBITDA niet consequent gebruikt en kunnen ze worden ingezet om bepaalde posten buiten het eindresultaat te houden. Als er fouten worden gemaakt hebben toezichthouders overigens wel stokken om mee te slaan. De AFM kan boetes uitdelen en de betreffende fouten publiceren. Gaat het echt helemaal verkeerd, dan kan de Ondernemingskamer vragen om de jaarrekening te herzien. Diezelfde ESMA publiceerde begin 2020 ook een verslag waarin men pleit voor integratie van de Europese richtlijnen binnen IFRS – zodat investeerders voortaan kunnen rekenen op hoogwaardige, echt relevante, vergelijkbare informatie van transparante herkomst.

Transparantie is ook een kerndoel van de Nederlandse Corporate Governance Code, al worden daar geen specifieke eisen aan gesteld. De Nederlandse wetgeving en bijvoorbeeld de Raad voor de Jaarverslaggeving stellen even-

eens dat transparantie een belangrijk doel is, al is het geen verplichting. Leidens lector Piet Hein Coebergh: 'De transparantie van jaarverslagen neemt met de jaren langzaam toe, maar de meeste bedrijven hebben nog niet echt door hoe ze een jaarverslag sprekend kunnen maken. En dat terwijl wetenschappelijk onderzoek aantoont dat openheid over resultaten en strategie loont. Hoe transparanter je bent, des te gemakkelijker je kunt aankloppen op de kapitaalmarkt en des te beter de reputatie van je bedrijf.'

Met de toename van geïntegreerde verslagen neemt de woordenbrij ernstige vormen aan. Vooral als het over duurzaamheid c.q. betekenis voor de samenleving gaat, wordt er veel ronkende taal gebruikt. Die taal en de vele beloftes hebben effect op de geloofwaardigheid. Consultants schrijven er boeken over met titels als *Good is the New Cool: Market Like You Give A Damn*. Er gaat iets mis als ambitie omslaat in beloftes die niet of slecht worden nagekomen. Het Duitse wetenschappelijke Öko-Institut heeft onderzoek gedaan naar de recente beloftes rond CO2-compensatie en constateerde dat veel bedrijven en organisaties, vooral in de luchtvaart en energiesector, in hun jaarverslagen veel meer beloven dan ze feitelijk realiseren. Aan de toegebrachte klimatschade verandert per saldo niks. Wat stelt zo'n tekst in een jaarverslag dan voor?

Er is veel debat over de transitie van *shareholder capitalism* naar *stakeholder capitalism of better capitalism*, en wat dat precies betekent. Financieel analisten die zich in het gesprek mengen, wijzen erop dat waardecreatie in balans moet zijn. Meer duurzaamheid is hard nodig, maar als het rendement uitblijft zullen financiers en aandeelhouders naar andere bedrijven overstappen. De langere termijn klinkt voor op duurzaamheid gestelde investeerders niet altijd aantrekkelijk in de oren. De onderliggende suggestie is immers dat de eerstkomende jaren waarschijnlijk mager zullen zijn. Leo van de Voort citeert

Colin Mayer (Oxford University) dat de productie van *profitable solutions for the problems of people and planet* het doel van de vennootschap is. In dat model wordt winst gemaakt, maar dat is niet het primaire doel van de vennootschap. Van der Voort geeft aan dat je geen adept van het Rijnlandse model hoeft te zijn om te geloven in duurzame waardecreatie op de middellange termijn. Van de Voort haalt Jan Timmer aan die in de jaren '90 vergeefs bij de banken aanklopte; die hielden namelijk niet van de (middel)lange termijn. Van der Voort geeft aan dat aandeelhouders de overtuiging moeten hebben dat hun investering op redelijke termijn een acceptabel rendement oplevert. Men lijkt ook te gemakkelijk voorbij te gaan aan de positie en belangen van financiers; zonder kapitaal krijg je het mooiste plan niet van de grond, en aan het eind worden eerst de werknemers, leveranciers en belasting betaald, waarna de kapitaalsuitkeringen aan de beurt komen. Tussen dat begin en eind heerst risico, en ook de duurzame investeerder, groot of klein, wil dat op een redelijke manier afgedekt hebben.

April dit jaar verscheen een opmerkelijk onderzoek van Berenschot. Terwijl, lijkt het, steeds meer bedrijven en organisaties voor duurzaamheid gaan, blijken in de bestuurskamers digitalisering als bron van innovatie en artificiële intelligentie het hoogst op de agenda te hebben gestaan. Ook steekt men veel tijd in verbetering van de wendbaarheid van de organisatie en hoe om te gaan met de krapte op de arbeidsmarkt. Duurzaamheid c.q. MVO bleek bij minder dan de helft van de in totaal 700 ondervraagden regelmatig op de bestuursagenda te staan. Slechts 13% vond dat duurzaamheid de grootste impact heeft op de bedrijfsstrategie, ingeklemd tussen wetgeving en kostenreductie. Nu kun je over elk onderzoek vragen stellen en wellicht ligt het beeld genuanceerder. Niettemin lijkt het dat duurzaamheid niet de 'natuurlijke topprioriteit' van elk bedrijf aan het begin van de 21e eeuw is. En dat wringt. Want als je door je oogvelden naar al die jaarverslagen kijkt, zou

je bijna denken dat iedereen uit volle overtuiging met het onderwerp bezig is.

Een, onvermijdelijk, punt is dat de actualiteit het jaarverslag inhaalt. Een jaarverslag beschrijft de financiële positie op een bepaalde datum plus 12 maanden verleden, gezien door de achteruitkijkspiegel, terwijl het nieuwe jaar alweer een paar maanden oud is. Dan kan het gebeuren dat je in het jaarverslag hebt opgeschreven dat diversiteit en inclusie strategische speerpunten zijn, om even later publiekelijk te moeten bekennen dat het niet lekker loopt.

Uit onderzoek van de Volkskrant onder 66 van de 100 grootste werkgevers van Nederland bleek dat culturele diversiteit op de werkvloer lastig te realiseren is. Nederlanders met een niet-westerse achtergrond zijn nog altijd drie keer zo vaak werkloos. Volgens het Sociaal Cultureel Planbureau heeft slechts 3,6 procent een leidinggevende functie. Het ontbreekt vaak aan een inclusieve bedrijfscultuur waarin iedereen zich thuis voelt, stelde het SCP. Dat jaarverslag en actualiteit niet matchen komt vaak voor, is ook niet altijd te vermijden, maar kan wel hoofdbreken opleveren. Jij weet dat jouw bedrijf ook met deze problematiek te maken hebt. Hoe ga je dat rapporteren? Minder hoog van de toren blazen in het verslag? Met de kans op vage woordenbrij of het commentaar dat je het niet aandurft om stevige ambities uit te spreken? Of vasthouden aan de ambities en er rekening mee houden dat het tegen kan vallen? Hoe doe je dat zonder je geloofwaardigheid in gevaar te brengen? Zonder dat je disclaimers hoeft te gebruiken in de zin van: 'we doen ons best maar je weet nou eenmaal nooit 100% zeker of het allemaal gaat lukken.' Wat ook niet best is voor de geloofwaardigheid: als bedrijf dat leeft van fossiele brandstoffen in het jaarverslag verklaren dat je op klimaatactie inzet, een paar weken later gevolgd door het uitgelekte bericht dat datzelfde bedrijf achter de schermen in Brussel heeft geprobeerd de Europese Commissie van de Green Deal af te brengen. De media reageerden cynisch. Af-

gezien van het schimmige gelobby, is het opmerkelijk dat er zoveel licht kan zitten tussen jaarverslagtekst en feitelijk bedrijfsgedrag. En dat dat zonder consequenties blijft.

De WBCSD bracht eind 2019 een rapport uit met kritische vragen over de externe verslaglegging. Voorzitter Peter Bakker benadrukt dat een helder en vergelijkbaar verslag essentieel is voor investeerders die overwegen geld in een bedrijf te stoppen. Trucost, onderdeel van Standards & Poor, leverde begin 2020 een onderzoek af dat Bakkers onderliggende zorg lijkt te bevestigen. Bedrijven blijken selectief en onduidelijk te zijn in hun keuze van SDG's. Ze stellen zich risicomijdend op en investeren niet gericht. Trucost CEO Richard Mattison: 'De meeste van de onderzochte bedrijven zeggen in hun jaarverslagen niks over de voortgang die ze rond de SDGs boeken. Als ze het wél doen, lees je uitsluitend positieve verhalen.' Jaarverslagen lijken niet een heel betrouwbare informatiebron te zijn voor investeerders, waardoor – in potentie – marktkansen in de context van de SDGs blijven liggen. En het wordt op deze manier ook onmogelijk om ondernemingen te vergelijken op hun SDG-prestaties. Of om per sector een betrouwbare inventarisatie te maken in hoeverre men werkelijke SDG-voortgang maakt.

De WBCSD, dat een halt wil toeroepen aan de toenemende wildgroei in rapportageland en bedrijven oproept met een goed antwoord te komen op de maatschappelijke behoefte aan transparantie en eenvoud, stelt vier kernvragen:

- Laat de bedrijfsrapportage goed zien hoe het bedrijf op (middel)lange termijn waarde creëert?
- Richten bedrijven zich duidelijk op thema's die belangrijk zijn voor stakeholders?
- Is er balans tussen uitdagingen en successen?
- Zijn de data achter de verhalen transparant en robuust?

Ondanks de nodige nuances komt de WBCSD niet tot heel positieve antwoorden. Waardecreatie blijkt een verwarrend containerbegrip, de successen krijgen veel meer aandacht dan de 'uitdagingen' en er is regelmatig twijfel over de achterliggende, niet-financiële data. Gek is dat niet, want accountants worden nog niet vaak ingeschakeld om niet-financiële informatie te controleren.

In het volgende hoofdstuk probeer ik een breder beeld te schetsen. Een jaarverslag is verantwoordings- én identiteitsdocument. Wat kan zo'n document betekenen als de geloofwaardigheid van en het vertrouwen in het bedrijfsleven niet om over naar huis te schrijven zijn? Wat gebeurt er als er te hooien te gras over *purpose* wordt gesproken? Hoe zit het met de kennelijke kloof tussen merkeloofte en gewoon doen wat je zegt, zoals bijvoorbeeld McKinsey zich afvraagt.



_ Betekenis bedrijven

Ondernemingen, al of niet beursgenoteerd, en organisaties communiceren het hele jaar door. Met klanten, werknemers, stakeholders, overheden, belangorganisaties, collega-bedrijven, noem maar op. Ieder doet dat op zijn eigen ritme en manier. Wat de meeste met elkaar gemeen hebben, is dat ze eens per jaar in een extern verslag terugblikken op de voorbije 12 maanden en een doorgaans summier blik vooruit werpen. Intern en extern worden vooral de getallen gecontroleerd. Een 'getrouw' beeld is immers wettelijk voorgeschreven en om allerlei andere redenen van belang.

In een jaarverslag staat vaak een (merk)belofte. Meestal luidt die: met ons product, onze technologie of onze aanpak maken wij een verschil. Of woorden van vergelijkbare strekking. Klanten worden er beter van. We dragen bij aan de oplossing van een maatschappelijk probleem. We zijn duurzaam. Sommige CEO's - Chief 'Engagement' Officers - laten zich meer van hun activistische kant zien. Politiek getinte statements maken bedrijven of organisaties van oudsher niet graag - je zou immers klanten, aandeelhouders of een overheid van je kunnen vervreemden. Maar het komt de laatste jaren wel vaker voor. Nike zette American football-speler Colin Kaepernick in voor een campagne die eerder tijdens het Amerikaanse volkslied weigerde om te staan en zo protesteerde tegen discriminatie. Een hoop mediagedoe, The Donald meende er iets over te moeten zeggen, de aandelenkoers kelderde en er waren mensen die publiekelijk hun Nikes verbrandden. Ondertussen spoot de omzet omhoog. In de VS spreken

Amerikaanse bedrijven zich regelmatig uit over de politieke koers van het land, vaker dan in Azië of het Europese Avondland.

Vooraf multinationals waren lange tijd kleurloze, zwijgzame mastodonten. Tegenwoordig zijn profilering en een eigen geluid de norm. Consumenten en klanten vinden het interessant als een bedrijf zich uitspreekt, een oordeel velt over een maatschappelijke kwestie. Je kunt je ook nergens over uitspreken en er een strategie van maken om zoveel mogelijk onder de radar te blijven, zoals sommige familiebedrijven dat blijven doen. Maar daar kom je in deze moderne tijden niet makkelijk mee weg. Ook deze trend zie je weerspiegeld in de inhoud van jaarverslagen. Minder dan vijf jaar geleden waren er nog beursbedrijven die termen als strategie of duurzaamheid in hun verslaggeving niet gebruikten. Of die een thema als diversiteit - 'belangrijk voor een meer gebalanceerde oordeelsvorming' - afdeden met zinnigjes als 'We konden voor deze positie geen geschikte vrouw vinden.' Schrijf dat anno 2020 nog maar eens op.

Vooraf Amerikaanse PR-bureaus hebben het graag over het *global trust deficit*, een fundamenteel tekort aan vertrouwen in bedrijven en instituties. Daar valt van alles over te zeggen, maar de kern is wel dat een bedrijf een verdiend recht en relevantie van spreken moet zien te veroveren. En als er in de samenleving veel aan de hand is, dan zal een organisatie al snel een maatschappelijke snaar kunnen raken. In het verlengde van de aangeboden producten of diensten hoeft dat niet heel moeilijk te zijn; een mondiaal producent van medische apparatuur kan met gemak beweren dat hij werk maakt van de gezondheid van miljoenen mensen. Uiteraard ontwikkelen en produceren bedrijven producten of diensten waar vraag naar is; die primaire maatschappelijke relevantie is er vanaf het begin. Bedrijven die louter bestaan om geld te verdienen, worden met een moraliserend vin-

gertje nagewezen. Maatschappelijke stellingname wint steeds meer terrein. Ondernemingen en organisaties moeten een *purpose* hebben. Een doel. En dat staat ook in de jaarverslagen te lezen. *Innovating with Purpose* zet Philips op de cover van het jaarverslag 2019. Unilever's verslag over 2019 heet *Purpose-led, Future-Fit*. DSM schrijft: *Our purpose is to create brighter lives for all*. Het voorwoord van Aegon gaat over *Continued commitment to purpose*. Op de cover van Glencore's jaarverslag 2019 staat *Our Purpose*. Deloitte wil een *sustainable impact* maken. Het journalistiek jaarverslag van de NRC heet *Impact*. Bij banken lezen we dat duurzame impact de kern van het bedrijf vormt en dat klanten blij zijn met de nieuwe *purpose*-strategie. Larry Fink beweert: *Ultimately, purpose is the engine of long-term profitability*. McKinsey publiceert artikelen onder de titel *Leading with Purpose*. Met dank aan corona klinkt de roep om *purpose* luider dan ooit, en typisch McKinseyaans wordt doorgevraagd: *How to go from words on a page to facts on the ground? How do you move from branding and slogans to something that is lived day-to-day?*

Dit boekje gaat niet direct over *purpose*, wel over de trend dat de positionering en toon van bedrijven op elkaar gaan lijken. Dat zie je terug in de verslaggeving. Het statement is zo ongeveer dat goed doen en geld verdienen goed samengaan en elkaar kunnen ondersteunen. Afdel Aziz heeft het over *purpose als catch-all term for business as a force for good*. Allerlei onderzoeken laten zien dat consumenten, werknemers en investeerders zich meer gelegen laten liggen aan bedrijven die 'het goede' doen. Cone/Porter Novelli, Edelman, Fuse Marketing, Harris Poll, Accenture, The Wallstraat Journal en o.a. Nielsen hebben onderzoek gedaan. Steeds blijkt dat klanten, medewerkers en aandeelhouders liever zaken doen met bedrijven die het goede doen en bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken. Gedraag je je niet ok als bedrijf, dan koop ik niet van je. Ook kom ik niet bij je werken en evenmin wil ik een aandeel in je bedrijf.

Tja, oude wijn in nieuwe zakken? Politiek correcte statements voor de bühne? Had er iets anders uit die onderzoeken kunnen komen? Een effect voor de externe communicatie of verslaglegging is dat al die bedrijfscontent een redelijk hoog opendeurgehalte heeft en de gewenste scherpere profilering in de weg staat. Er zijn vele onderzoeken geweest onder consumentenpanels en financieel analisten die er niet in slaagden om bijvoorbeeld een *mission statement* met een bepaald bedrijf te verbinden. Hoezo onderscheidend vermogen? Ook valt op dat veel consumenten, zeker de jongere generaties, van ondernemingen verwachten dat ze in politieke zin publiek stelling nemen, denk aan Nike, hoewel dat buiten de VS redelijk zeldzaam blijft. Het lijkt erop dat al die *Purpose* content wel een snaar raakt – hoe zou je er ook tegen kunnen zijn? – maar inhoudelijk niet meteen helpt om het onderscheidend vermogen kracht bij te zetten. Dat heeft ook te maken met het gegeven dat niet veel bedrijven duidelijk rapporteren over hun SDG-inspanningen. Veel woorden, weinig daden. Ondertussen wordt er deftig georeerd over *reshaping value propositions*, *creating holistic value propositions* en *strategies for the good that contribute to long-term growth and prosperity*. Het is een mix van jargon en vaagtaal die de bedrijfspositionering niet perse ten goede komt en in het jaarverslag tot saaie kost leidt. Saaie is af en toe onontkoombaar en wel degelijk nuttig, maar doordelijk als het gaat over de verwoording van de kern en de maatschappelijke positie van een bedrijf of organisatie.

Nu en dan klinkt de stelling dat de gemiddelde consument het op prijs stelt als een bedrijf hem of haar richting biedt in een wereld die steeds moeilijker te doorgronden is. Mensen zoeken identiteit en waarde – en bedrijven kunnen die bieden. Zeker jongeren, vooral de millennials, willen dat ondernemingen kleur bekennen. Ze werken het liefst waar daadwerkelijk een verschil wordt gemaakt. Als het maar authentiek en eerlijk is. En je voor het klimaat inzetten, daar is vast niemand op tegen. Klopt het dat ondernemingen zich meer dur-

ven uitspreken, ook in hun jaarverslag? Forbes vroeg ruim 300 marketeers of ze het juist vonden als hun merk zich over een politieke of maatschappelijke kwestie uitspreekt. Middelgrote bedrijven wilden wel (50%), de kleine veel minder en van de grote bedrijven zou ongeveer een kwart het eventueel wel aandurven. Ze staan dus niet echt te dringen.

Maar de tijden veranderen. Een Amerikaanse venture capitalist, jaren geleden te gast bij BNR, besprak wat je in het jaarverslag over de medewerkers wel of niet zou moeten opnemen. Hij stelde dat werkgelegenheid een bijproduct is van het hogere doel van een bedrijf: waardecreatie. Het hogere doel, de creatie van waarde, wat is dat? Winst maken. Hoe meer winst, hoe beter. En als aandeelhouders of klanten willen weten hoe het bedrijf dat doet, dan ga je praten met Investor Relations of je leest het achteraf in het jaarverslag. Vele jaren later is het de Amerikaanse Business Roundtable die eind 2019 namens een kleine 200 Amerikaanse bedrijven, waaronder Apple, Walmart, Amazon en BlackRock, verklaart dat aandeelhouderswaarde ook niet alles is. In een gezamenlijke verklaring constateren de ondertekenaars dat de samenleving sceptisch geworden is over de rol die bedrijven in deze moderne tijden vervullen. BlackRock-baas Larry Fink schreef aan zijn collegabazen dat het voortaan anders moet: *A company cannot achieve long-term profits without embracing purpose and considering the needs of a broad range of stakeholders*. In januari 2020 verscheen het Davos Manifesto van het World Economic Forum dat een vergelijkbaar appel op bedrijven doet.

Hoogleraar Ondernemingsrecht Jaap Winter stelt dat bedrijven los zijn geraakt van de samenleving in hun blinde streven naar aandeelhouderswaarde. Om dat te veranderen, moeten de taken en verantwoordelijkheden van bestuurders en commissarissen wettelijk steviger worden verankerd. Een vennootschap is deel van het maatschappelijk verkeer. Bestuurders en toezicht-

houdende commissarissen moeten daarom in het jaarverslag verantwoording afleggen over de invloed van de organisatie op werknemers, de omgevingen waarin ze opereren, op milieu en klimaat. Deze oproep van Winter is door 25 hoogleraren ondernemingsrecht ondertekend. En waar moet de verandering vandaan komen? 'Morele verantwoordelijkheid in de zin van zich verantwoordelijk voelen voor de gevolgen van gedrag voor anderen bestaat in deze context meer en meer alleen als de buitenwereld dit afdwingt, met regelgeving of publieke verontwaardiging.' In sommige landen, o.a. Frankrijk en Zuid-Afrika, is de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een bedrijf opgenomen in de wet. Winter: 'We hoeven ons er niet bij neer te leggen dat ondernemingen [...] onthecht zijn geraakt van de samenleving. Het kan anders maar dat gaat niet vanzelf. Een nieuw sociaal contract tussen onderneming en samenleving is wenselijk.' Zelfs de Financial Times, typisch representant van het Angelsaksische rupsje-nooit-genoeg-denken, brak een lans voor een nieuw sociaal contract om de vruchten van het kapitalisme eerlijker te verdelen. Er zijn ook tegengeluiden. Sommigen zeggen dat de meeste bedrijven zich tegenwoordig maatschappelijk verantwoord opstellen, dus waarom zou je dat nog eens in de wet willen vastleggen? Anderen blijven het primaat aan de aandeelhouders geven omdat ze risicodragend kapitaal inbrengen. De een meent dat het binnen het Rijnlandse model allemaal goed geregeld is en zo zal blijven, de ander vindt dat model te vrijblijvend maar vraagt zich onder-tussen wel af of een wettelijke verankering soelaas biedt: Zuid-Afrika heeft zo'n wettelijke omschrijving maar geldt als een van de meest corrupte landen ter wereld. Anderen vrezen dat wettelijke verankering van *good corporate citizenship* vooral zal leiden tot nog dikkere, nog meer gejuridiseerde jaarverslagen.

Als het over verandering gaat, vindt Leen Paape dat bedrijven en organisaties zelf aan zet zijn. 'Ik vestig mijn hoop vooral op bedrijven die niet bang zijn om

stappen te zetten. Paul Polman schafte destijds de kwartaalrapportage van Unilever af om te ontsnappen aan die jachtige korte-termijndruk. Ik vond het een moedig statement om dit soort rituelen aan de kaak te stellen. Ik ben geneigd om niet zozeer overheden maar vooral het bedrijfsleven zelf aan te sporen. Leg vanuit een *principle-based* perspectief verantwoording af op basis van enkele minimeisen en doe recht aan jezelf. Ga ervan uit dat een bedrijf deugdelijk rapporteert aan alle belanghebbenden. Blijken ze dat niet te doen, dan mogen ze aan de schandpaal.'

Het Nederlands Centrum voor Directeuren (NCD) heeft zich ook in de discussie gemengd. In hun Governance Manifest (2017) pleit men voor meerwaarde in toezicht, checks & balances ver voorbij de traditionele winst- en verliesrekening, en stakeholder-betrokkenheid in plaats van aandeelhouders-suprematie. Verantwoording afleggen doe je niet sec financieel maar vooral breed maatschappelijk.

In Zwitserland is in 2020 een referendum gehouden over een voorstel om ondernemingen verantwoordelijk te maken als ze mensenrechten of milieuregels overtreden, ook als het om dochterbedrijven of aannemers gaat. Dat gaat ver en circa 80% van de Zwitsers staat achter het plan. Hoewel veel Zwitserse bedrijven het Rijnlandse denken onderschrijven, blijken ondernemingen als Glencore, Syngenta en Callebaut langere tijd betrokken te zijn bij ernstige misstanden die zorgvuldig buiten de externe communicatie en jaarverslaggeving zijn gehouden. Geen wonder dat veel Zwitsers sterk wantrouwig staan ten opzichte van het bedrijfsleven en hun hoop vestigen op aanscherping van de wet.

Het Franse Danone is in 2020 een *société à mission* geworden – een in 2019 in Frankrijk geïntroduceerde rechtsvorm die bedoeld is voor bedrijven met

een maatschappelijke missie. De bestuurders worden aanspreekbaar hierop, al blijft het nog de vraag of de tijger tanden heeft. In Nederland wordt gewerkt aan de introductie van de maatschappelijke BV (bvm) als nieuw rechtsvorm. Een aparte juridische status en een statutair vastgelegde maatschappelijke missie horen daarbij. Maar ook hier hangt dezelfde vraag boven de markt: Heeft de tijger wel tanden? In sommige Europese landen, bijvoorbeeld Italië, bestaat al langer wetgeving die aan 'sociaal ondernemerschap' meer ruimte zou moeten bieden. Veel hoor je daar niet over en voor zover bekend is er nog geen aandeelhouder of stakeholder geweest die vragen heeft gesteld.

Van BlackRock's Larry Fink wordt gezegd dat hij traditiegetrouw eens per jaar wijst op de eenzijdigheid van het aandeelhoudersdenken en vervolgens overgaat tot de orde van de dag. BlackRock heeft het in zijn Proxy Statement 2020 in elk geval gewoon over *generating long-term shareholder value*. En de openingszinnen luiden: *BlackRock's purpose is to help more and more people experience financial well-being. Our framework for creating long-term shareholder value is directly aligned with that purpose*. Heel gek is het dus niet dat veel mensen willen zien of Larry Fink zijn woorden in daden omzet en of zijn oproep aan beleggers effect sorteert. Klimaatactivisten in Parijs hadden hun twijfels: ze bestormden het kantoor van BlackRock en verweten het bedrijf 'green-washing'.

Apple maakte er geen woorden meer aan vuil en onderstreepte begin 2020 op zijn website: de hoofdtaak van de Board of Directors is om de belangen van aandeelhouders op lange termijn veilig te stellen. Ook van Walmart, Amazon en andere Amerikaanse bedrijven hoor je weinig meer over doorge-slagen aandeelhoudersdenken.

In maart 2020 liet Corporate Human Rights Watch – investeerders die € 4.5 triljoen in activa beheren – weten dat ze zo'n 100 bedrijven gaan aanspreken op hun achterblijvende resultaten als het om mensenrechten gaat. Canon, Gazprom, Starbucks, Carlsberg, Arcelor Mittal, Prada en Costco zouden het slecht doen, in elk geval slecht rapporteren. CHRW vindt het alarmerend dat zoveel bedrijven zich weinig van mensenrechten aantrekken. Terwijl die bedrijven kunnen bedenken dat slechte omgang met mensenrechten ook financiële risico's inhoudt en dus investeerders kan weghouden. CHRW dreigt de betreffende bedrijven publiekelijk aan de schandpaal te nagelen als verbetering uitblijft.

Er zijn heel veel voorbeelden van bedrijven en organisaties die stelling nemen over onderwerpen waar ze een paar jaar geleden niet erg mee bezig waren. Of extern niet over communiceerden. Europa, de Euro, klimaatverandering, discriminatie, racisme in de sport en elders, ongezond leefgedrag, ondervoeding en honger, protectionisme, duurzame mobiliteit – het is slechts een greep. Andere onderwerpen blijven hete hangijzers. Waarom blijf je als bedrijf actief in een land met een dubieus regime? Waarom blijf je producten verkopen die aantoonbaar klimaatschade aanrichten? Waarom blijf je ongezonde producten op de markt brengen? Hoe kan het dat je hard roept over duurzaamheid en verantwoordelijkheid, maar nauwelijks investeert in de vergroening van je eigen productieprocessen? Hoe zit het met de belastingafdracht? En ja, in de bestuurskamers hebben ze er een gloeiende hekel aan, waarom verdienen CEO's zoveel? Zo zijn er genoeg thema's waar bedrijven in hun externe communicatie niet goed uitkomen.

Hoe dan ook: bedrijven hebben het wel graag over betekenisvol ondernemen. Ze hebben een *purpose* en willen dat laten weten. Ze zijn gevoelig voor de buitenwereld, knopen gesprekken aan en zijn authentiek op zoek naar waar-

de voor iedereen. Zo stil als ze ooit waren, zo luid en duidelijk willen ze nu laten weten dat ze aan een betere wereld werken. Voormalig DSM-CEO Feike Sijbesma maakt zich er evenals zijn opvolgers hard voor. En men schuwt het wijzende vingertje niet. Paul Polman, destijds CEO van Unilever, in september 2016 in Londen: 'Wat is je bestaansrecht als bedrijf als je geen toegevoegde waarde aan de maatschappij als geheel biedt?' Zegt Unilevers tegenwoordige CEO Alan Jupe, 4 jaar later: *'We shouldn't talk about purpose over profits. We truly believe that by positioning our brands on doing real good, by running our supply chain in a sustainable way, by being a responsible employer and creating great opportunities for people, a byproduct will be better financial performance. I really hate to set up some trade-off on purpose versus profits.'* Interessant. Jupe kwalificeert betere financiële prestaties als bijproduct van een 'goed bedrijf' zijn. Denk even terug aan de private equity-specialist die destijds bij BNR kwam vertellen dat werkgelegenheid een bijproduct is van waardecreatie.

In het volgende hoofdstukje passeert een aantal recente onderzoeken de revue. Daaruit zal blijken dat er het een en ander schort aan de kwaliteit van de verslaglegging. Aan de ene kant lijken de bedrijfsverhalen steeds ambitieuzer en gelijkvormiger. Tegelijk blijkt men vaak in een boog om de werkelijk interessante c.q. relevante thema's te lopen en doet de ronkende taal meer kwaad dan goed. Vaagtaal voedt wantrouwen. En waar gaat het heen? Investeerders groot en klein hebben belang bij een goed werkende kapitaalmarkt, die op zijn beurt sterk afhankelijk is van deugdelijke, tijdige informatie. De wildgroei aan frameworks en voorgestelde standaarden, met name op het gebied van niet-financiële informatie, begint voor veel bedrijven een hoofdpijndossier te worden, hoewel er bijvoorbeeld in Nederland sinds 2017 voor OOB's op dit gebied een rapportageplicht geldt. Zoals eerder aangegeven gaat dat meestal over beleidsmatige tekst en hebben bedrijven moeite de echt belangrijke, materiele thema's aan te wijzen en daar deugdelijk over

te rapporteren. Ondertussen neemt de druk vanuit de maatschappij en de markt om beter en relevanter te rapporteren alleen maar toe.



_ 3. Alfabetsoep

Eerst het genoemde onderzoek van de WBCSD. De onderzoekers stellen dat bedrijven steeds meer rapporteren en meer werk maken van de materialiteitsindex. Een kleine 90% van de 159 onderzochte bedrijven refereert in het jaarverslag aan het GRI en de SDG's van de Verenigde Naties. Zo'n 40% van de onderzochte bedrijven past geïntegreerde verslaglegging toe; in 2015 was dat nog 25%. Ook gaan steeds meer bedrijven digitaal, in 2019 ruim 40%, al blijft een aantal ook een gedrukt jaarverslag publiceren.

Sterkere maatschappelijke druk, meer overheidsregulering en pressie vanuit de investeerders hebben volgens de WBCSD tot een explosie aan informatieverzoeken en verslagen geleid. Die verslagen worden almaar langer en moeilijker te lezen. En voor degenen die een verslag maken, wordt het een steeds ingewikkelder zaak die veel tijd en geld kost. Zolang er uiteenlopende frameworks, codes en standaarden blijven bestaan, zal daar geen verandering in komen. Zoals veel organisaties pleit ook de WBCSD voor harmonisering en eenvoud. Een jaarverslag zou een instrument moeten zijn dat de vertrouwens kloof tussen organisaties en samenleving kan dichten. Een jaarverslag zou investeerders moeten helpen bij de vraag waar ze hun geld in stoppen. Bedrijven moeten zelf laten zien dat er zoiets als verantwoord kapitalisme mogelijk is, waarmee ze hun *license to operate* als het ware in praktijk brengen. Maar dan heb je wel een duidelijk, consistent frame nodig zodat er over de juiste thema's op de juiste manier op het juiste moment wordt gepubliceerd, waar investeerders, klan-

ten, medewerkers en de samenleving als geheel mee vooruit kunnen. Nu we aan een nieuwe decade zijn begonnen, is er een frisse blik nodig op de manier waarop bedrijven verslag doen. De vier kernvragen, in lijn met die van de WB-CSD, die een bedrijf zou moeten stellen zijn: Geeft dit verhaal echt goed weer hoe wij voor de langere termijn waarde creëren? Weet ik wat de voor ons relevante stakeholders van ons verwachten? Zijn we realistisch, met een balans tussen successen, onzekerheden en mislukkingen? Zijn de getallen achter de verhalen duidelijk en robuust? Met andere woorden: biedt ons verslag werkelijk een getrouw beeld?

Nog even over de wirwar aan mogelijke standaarden voor niet-financiële informatie: Hoewel het voor bedrijven en andere organisaties erg ongemakkelijk is, kun je de huidige standaardspaghetti met wat goede wil ook als een min of meer positief signaal opvatten. Het thema staat blijkbaar op veel plekken hoog op de agenda. Er heerst urgentiegevoel en meer en meer partijen zijn het erover eens: eenduidige, heldere rapportage is essentieel voor de transitie naar een duurzamere economie.

Een tweede onderzoek verscheen begin 2020: de Alliance for Corporate Transparency (ACT) onderzocht 1000 Europese bedrijven in uiteenlopende sectoren of en in hoeverre ze voldoen aan de EU Richtlijn Non-Financial Reporting, dus met name gericht op de invloed van bedrijven op milieu en maatschappij en de risico's die ze kunnen veroorzaken. Wat zegt dat ACT-rapport in een notendop? De beroerde kwaliteit en onvergelykbaarheid van de informatie die bedrijven verschaffen, maakt het voor investeerders onmogelijk om gefundeerde beslissingen te nemen. Of er grote financiële risico's zijn wordt zelden of nooit duidelijk. Ook andere stakeholders schieten er niks mee op. De beoogde maatschappelijke impact, zo bejubeld in het *mission statement*, komt in de meeste gevallen totaal niet uit de verf.

Sinds 2018 verplicht het Europese Non-Financial Reporting Directive beursgenoteerde bedrijven, banken en verzekeraars informatie te geven over het beleid, de risico's en de impact op duurzaamheidsthema's. Maar veel bedrijven hebben zich niet verplicht gevoeld om goede, gecontroleerde informatie te verschaffen. En daarmee, concludeert de ACT, zorgen zowel wetgever als bedrijven voor een rem op de door velen zo gewenste energietransitie. Betrouwbare informatie is immers voor banken of andere investeerders noodzakelijk om de juiste investeringen in bijvoorbeeld schone energie te doen. Anders gezegd: De rol van de Europese wetgever is niet duidelijk en het gebrek aan deugdelijke informatie rijdt de door die bedrijven zelf zo vaak opgevoerde energietransitie in de wielen. Het gebrek aan relevante informatie staat op gespannen voet met de vereiste transparantie. En het gebrek aan nuttige informatie remt de transitie naar een non-fossiele economie af, waar veel bedrijven en overheden nou net zo op zitten te hameren.

De Alliance for Corporate Transparency stootte op allerlei problemen. Zo'n 80-90% van de bedrijven beschrijft het algemene beleid rond bijvoorbeeld klimaat of mensenrechten – *Human rights are fundamental to our core values and embedded in our Business Principles* – maar minder dan 1 op de 4 ondernemingen verbindt daar concrete doelen aan. Slechts 1 op de 8 bedrijven (binnen de sector Energy ligt het wat hoger) heeft het over klimaatdoelen en het Akkoord van Parijs. De risico's en eventuele consequenties worden niet of slecht beschreven. Financiële organisaties die aandacht besteden aan de impact van klimaatverandering kom je vrijwel niet tegen. Een kleine minderheid schrijft over de risico's voor en de relaties met toeleveranciers in landen waar de mensenrechten worden geschonden. De meeste bedrijven hebben beleid tegen corruptie, maar slechts 1 op de 3 geeft aan hoe dat er concreet uitziet. In geografische zin constateert de ACT dat de verslaggeving in Oost-Europa achterblijft, dat Scandinavische bedrijven meer

in detail rapporteren en dat vooral Franse bedrijven iets meer informatie geven rond klimaatbeleid.

Al met al zijn de ACT-conclusies dat de rapportage op diverse fronten flink tegenvalt, dat er geen vergelijkingen kunnen worden gemaakt of historische lijnen getrokken en dat de Europese wetgeving op dit gebied ernstig tekort schiet. En als het over informatie gaat die de transitie naar een non-fossiele economie zou kunnen ondersteunen, bijt de slang zich in zijn eigen staart.

Mei 2020 constateerde de Climate Disclosure Standards Board (CDSB) dat bijna 80% van de 50 grootste beursbedrijven van Europa ondermaats rapporteert over hun klimaatrisico's. De EU Directive lijkt voor hen geen rol te spelen. Over de langere termijn schrijft vrijwel geen enkel bedrijf. Investeerders kunnen niks met deze rapportage en de CDSB is ook zorgelijk over de beoogde Green Deal. Want hoe weet je nou echt hoe het bedrijfsleven ervoor staat? En hoe kun je op basis van slechte, onvolledige informatie deugdelijke investeringskeuzes maken?

Ook de Amerikaanse Conference Board heeft onderzoek gedaan naar de duurzaamheidsverslaggeving van ondernemingen in de Verenigde Staten, Azië en Europa. Onder druk van de overheid en maatschappelijke groeperingen zijn bedrijven meer gaan rapporteren. En daar bleef het bij. Ze schrijven meer over het belang van diversiteit in het management, maar het aantal vrouwen in bestuurlijke functies verandert niet of nauwelijks. Bedrijven die zeggen zich bewust te zijn van de mogelijk ernstige gevolgen van klimaatverandering blijken door de jaren heen steeds meer broeikasgassen uit te stoten. Dat verschil tussen woord en daad heeft volgens de Conference Board te maken met het feit dat veel bedrijven duurzaamheid nog niet echt in hun strategie hebben verweven. Als je dat niet doet, verandert er niks. En zolang

er niks verandert, concludeert de Conference Board, zullen overheid en investeerders niet alleen steviger gaan aandringen op betere rapportage maar ook op daadwerkelijke, meetbare en vergelijkbare verbetering van de prestaties. Zolang dat allemaal niet gebeurt, bijt de slang zichzelf opnieuw in de staart.

Volgens de Conference Board rapporteert een steeds groter deel van de Standards & Poor Global 1200 voortaan over risico's als gevolg van klimaatverandering. Men constateert dat betere rapportage vooral het gevolg is van overheidsdruk. Ook laten steeds meer bedrijven hun rapportage door een externe specialist onderzoeken en beoordelen. In 2016 ging het om circa 30% van de S&P Global 1200, vorig jaar om iets meer dan de helft. Wel kiezen bedrijven elk hun eigen duurzaamheidsthema's en gaan de Assurance-verklaringen meestal over een deelthema en niet over het hele verslag. Grotere bedrijven, met tenminste \$ 1 miljard omzet, rapporteren vaak aanzienlijk beter dan het MKB. En in algemene zin bevestigt de Board dat uitgebreider rapporteren iets heel anders is dan concreet beter presteren.

Wat zegt de Autoriteit Financiële Markten (AFM)? In 2019 constateerde de AFM dat de rapportage over waardecreatie aan belang wint. 85% van de AEX-bedrijven schrijft erover in het jaarverslag over 2018 en 69% vertelt hoe die waardecreatie in elkaar zit. Maar er is ruimte voor verbetering: het mag duidelijker en specifiekere. Vaak is de informatie te algemeen, beperkt tot financiële elementen en gericht op de kortere termijn. En de vraag was eerder ook al: wat betekent 'waardecreatie'? Hoort niet-financiële informatie zoals bescherming van het milieu of mensenrechten daar geen onderdeel van te zijn? Meer informatie over waardecreatie, zegt de AFM, geeft meer inzicht in de risico's waar een bedrijf aan bloot staat en zal stakeholders een scherper beeld geven van sterktes en kansen.

Een van de wedervragen kan zijn: wie zijn de relevante stakeholders? Voor een strikt financieel verslag lijkt de doelgroep voor de hand te liggen, maar het valt niet mee om over de volle breedte alle belangrijke stakeholders te identificeren en die dan ook allemaal op het juiste moment van voor hen relevante informatie en inzichten te voorzien. We hebben het er al over gehad: de veelheid aan doelgroepen kan de focus en boodschap van het verslag ondermijnen. Goed rapporteren is voor aan duurzaamheid werkende organisaties nog niet zo simpel. En je kunt niet uitsluiten dat een organisatie de prestaties mooier voorspiegelt dan ze zijn. Daarom waarschuwt ook de AFM voor groenwasserij.

Zoals eerder gemeld: er schijnen 200 organisaties bezig te zijn met nieuwe richtlijnen voor niet-financiële informatie waaraan een duurzaamheidsverslag moet voldoen. Een belangrijke bijdrage wordt geleverd door accountantsorganisatie IFAC en het Global Reporting Initiative (GRI). Zij kwamen een poos geleden al tot de conclusie dat een duurzame organisatie een gelijkwaardig belang moet hechten aan sociale, ecologische en economische waardecreatie en hierover in samenhang moet rapporteren: *integrated reporting*. In maart 2020 publiceerde het GRI een boekwerkje dat de SDGs beter integreert in de GRI-standaarden. Om meer duidelijkheid te krijgen over de inhoudelijke eisen waaraan een duurzaamheidsverslag moet voldoen, is de werkgroep International Integrated Reporting Council (IIRC, 2009) opgericht. In 2013 al adviseerde het IIRC om de rapportage in te richten aan de hand van zes *capitals* (waarden).

Dat zijn:

- *Financial capital*, de financiële waardecreatie van de organisatie;
- *Manufactured capital*, de hoogte van de waarde van productiemiddelen van de organisatie;
- *Intellectual capital*, de hoogte van de waarde van immateriële bezittingen die een organisatie verwierf of produceerde, zoals octrooien, copyrights en software;
- *Human capital*, de waarde van het menselijk kapitaal van de organisatie, zoals werkervaring en competenties;
- *Social and relationship capital*, het sociale gedrag van de organisatie richting stakeholders;
- *Natural capital*, de ecologische waarde die de organisatie creëert of vernietigt.

Volgens het IIRC moet de waarde van het *financial* en *manufactured capital* worden gerapporteerd volgens de geldende regels terwijl bedrijven voor de overige vier *capitals* zelf kunnen bepalen welke informatie ze geven. Wel, denkt de IIRC, is het mogelijke gevolg dat organisaties een al te vrolijk beeld zullen scheppen en er een situatie ontstaat die het toepassen van trucjes in de hand werkt.

In eigen land laat ook de jury van de FD Henri Sijthoff-prijs zich weleens kritisch uit. Jaar na jaar ziet men op sommige punten wel verbetering, zoals de

verbeterde redactie, maar andere elementen blijven onvoldoende belicht. Bedrijven zeggen niet graag iets over eigen marktposities en in het Verslag van de Raad van Commissarissen, dat zelden iets toevoegt en vaak niet meer is dan een maffe opsomming van het aantal vergaderingen, ontbreekt inhoud uit de Management Letter, het accountantsverslag voor de RvC. Om onduidelijke redenen laten bedrijven steeds vaker meerjarenoverzichten weg, die toch best informatief kunnen zijn. Bedrijven zijn niet happig om kritische geluiden in hun verslag op te nemen. Ze zijn ook niet altijd even expliciet over risico's of mislukte avonturen. Dan kan het gebeuren dat in de media incidenten breed worden uitgemeten, terwijl je er in een jaarverslag niks over terugvindt. Verder doet de jury aanbevelingen voor de accountant, die door veel partijen worden onderschreven; hun controles beperken zich overwegend tot het financiële domein, maar zouden organisatie en cultuur daar niet ook bij moeten? Oftewel: de accountant heeft een cruciale rol bij de *assurance* van alle drie de P's. De Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) riep recent hun leden op om de ontwikkeling van ethische standaarden en duurzaam ondernemerschap te promoten – bedoeld om bedrijven te stimuleren verder te leren kijken dan de neus van de aandeelhouders lang is.

Leen Paape zegt: 'Een groot deel van de accountancy is vooral met een achterhoedegevecht bezig omdat ze zich blindstaren op de financiële elementen. Een auditor moet in staat zijn de brede bedrijfsvoering te zien en te beoordelen. De laatste tijd zien we opnieuw voorbeelden van bedrijven die het niet zo nauw namen maar wel keurig een kloppende jaarrekening hebben gedeponereerd. Volkswagens jaarrekening kreeg indertijd een goedkeurende verklaring van de accountant en nu betaalt het bedrijf miljarden vanwege de softwaresjoemel. Het publiek begrijpt dat – terecht – niet. Wat leren we hiervan? Dat de betekenis van een goedgekeurde jaarrekening beperkt is. Dat de auditor zijn financiële bijziendheid moet afwerpen. En dat bedrijven zich veel

beter moeten realiseren dat een vertrouwensbreuk tot een torenhoge rekening kan leiden.'

Jaren geleden trok de jury van de Henri Sijthoff-prijs ook van leer. Men reikte toen zelfs geen enkele prijs uit. De jaarverslagen van de 25 AEX-bedrijven waren verworpen tot reclameboodschappen en in de handen van de juristen verbouwd tot een onleesbaar verhaal. Deels gelden deze bezwaren ook anno 2020. Soms lijken teksten afkomstig uit een reclamefolder of hangen onderdelen van het verslag van raadseltaal aan elkaar. De jury had overigens wel een vooruitziende blik. Al in 2003 had men het over nieuwe vormen van externe verslaggeving: een slimme combinatie van een gedrukt jaarverslag, kwartaal- en persberichten en continue rapportage via internet zou tot een goed inzicht moeten leiden in het reilen en zeilen van de organisatie.

In Nederland is ook de Raad voor de Jaarverslaggeving actief, die regelmatig adviezen geeft tegen de achtergrond van het internationale speelveld en wat relevant is binnen bijvoorbeeld de Nederlandse Corporate Governance-code. De Raad hamert o.a. op meer informatie over het gevoerde diversiteitsbeleid en op IFRS. Deze IFRS-standaard is alleen verplicht voor de geconsolideerde jaarrekening van beursgenoteerde rechtspersonen; anderen kunnen er vrijwillig voor kiezen, of voor toepassing van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk wetboek. IFRS is echter erg complex, stelt de Raad, lijkt niet goed te voldoen aan de informatiebehoefte en biedt geen ruimte voor niet-financiële informatie.

Dan de observaties van de jury van de Nederlandse Kristalprijs. Deze prijs is in 2010 ingesteld door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) samen met de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) en wordt op basis van de Transparantie-benchmark uitgereikt aan het

bedrijf met de beste MVO-verslaglegging. 'De beste' betekent opnieuw: de meest transparante, niet de best presterende. De Transparantiebenchmark wordt in opdracht van het ministerie van EZK elke twee jaar uitgevoerd onder de 500 grootste bedrijven van Nederland.

Volgens de jury is maatschappelijke verslaglegging een onmisbare schakel geworden in de besluitvormingsprocessen van aandeelhouders, investeerders, beleggers, ratingbureaus, belangengroeperingen en allerlei andere stakeholders. Duurzaamheidsaspecten en de maatschappelijke impact van organisaties zijn steeds meer financieel relevant: daarmee zijn ze (in)direct van invloed op de continuïteit van bedrijfs- en verdienmodellen. Het onderscheid tussen financiële en niet-financiële informatie begint te vervagen en voor betere besluitvorming is steeds meer behoefte aan connectiviteit of integratie van niet-financiële en financiële informatie. De NBA pleitte begin 2013 al voor geïntegreerde verslaglegging als het model voor de toekomst.

Alleen, het is een nogal een uitdaging om goed inzicht te verkrijgen en te verschaffen door de veelheid van data en een toenemend aantal criteria in een geïntegreerde context met financiële criteria. Die data moeten inzicht geven in het beleid en de prestaties in de context van waardecreatie op de langere termijn die via de Code Corporate Governance vervat is in wetgeving voor beursfondsen. De complexiteit van data en regels helpt niet om aan de wettelijke verplichting tot openheid hierover te voldoen. En de uitdaging voor niet-financiële informatie is, zoals we gezien hebben, de veelheid van raamwerken, definitieproblemen en de spaghetti aan voorgestelde standaarden. Het ligt dan ook voor de hand dat er voorstellen worden gedaan voor een eenduidiger stelsel. Eumedion heeft zo'n voorstel gedaan.

Deze stichting behartigt de belangen van institutionele beleggers op het terrein van corporate governance en duurzaamheid, en pleit al langer voor een wereldwijde standaard voor niet-financiële informatie onder de paraplu van IFRS. De AFM denkt ook zo. Die niet-financiële informatie is interessant voor de buitenwereld en natuurlijk ook voor de bedrijven zelf, die meer en meer worden afgerekend op maatschappelijke waardecreatie. Eumedion wees al eerder op de wirwar in duurzaamheidsverslaggeving en verklaarde dat de huidige 'alfabetsoep' velen tot wanhoop drijft. Want investeerders, klanten, medewerkers en anderen raken de weg kwijt en kunnen het gewicht van de gebruikte prestatie-indicatoren nauwelijks inschatten.

Martin Hoogendoorn vindt dat we het onderscheid tussen jaarverslag en jaarrekening niet meer zo scherp moeten zien. 'Financiële en niet-financiële informatie dienen meer in evenwicht met elkaar te worden gepresenteerd, zodat echt sprake is van geïntegreerde verslaggeving. Er moet geen scherp onderscheid meer worden gemaakt tussen jaarrekening en bestuursverslag. De 'performance' van een organisatie moet meer dan nu ook worden beoordeeld op niet-financiële, meer op de lange termijn gerichte KPI's. De accountant dient op dezelfde wijze als bij financiële informatie een redelijke mate van zekerheid te verschaffen dat deze niet-financiële informatie een getrouw beeld geeft.'

En, in het verlengde daarvan, ziet Hoogendoorn ook de rol van de CFO veranderen. 'Geïntegreerde verslaggeving dient een weerslag te zijn van het geïntegreerde beleid van de organisatie. De CFO dient de bredere verantwoordelijkheid te dragen voor de verantwoording van financiële en niet-financiële informatie. Omdat de F in CFO teveel nadruk legt op het financiële aspect, kan de CFO wat mij betreft beter worden aangeduid als Chief Performance Officer (CPO).'

De consensus is dat niet-financiële informatie sterk aan belang heeft gewonnen. De waarde van ondernemingen en hun toekomstbestendigheid worden er voor een groot deel door bepaald. Tegen deze achtergrond pleiten de specialisten voor een nieuwe wereldwijde standaard voor niet-financiële informatie en het lijkt erop dat dat een mooie taak is voor de mondiale IFRS Foundation die nu verantwoordelijk is voor de boekhoudregels in meer dan 140 landen. Regionaal lopen er ook andere plannen. Zoals eerder aangegeven wil bijvoorbeeld de Europese Commissie eigen regels, al vinden velen dat je dit beter aan de IFRS kunt overlaten, alleen al om goed aan te sluiten bij de huidige standaarden en om onafhankelijkheid te garanderen. Regelmatig hoor je dat nieuwe standaarden los van welke politieke invloed dan ook tot stand moeten komen. Dat is ook een soms gehoord verwijt richting Europese Commissie: die zou eigen standaarden willen doordrukken om de weg vrij te maken voor de Green Deal.

Hoe zal een geharmoniseerd niet-financieel verslaggevingsraamwerk eruit gaan zien? De meningen verschillen, uiteraard. De een vindt dat beursgenoteerde bedrijven alleen niet-financiële informatie moeten publiceren die er financieel toe doet – en dan kun je weer van mening verschillen wanneer dat echt materieel is. Anderen zeggen dat je meer moet uitgaan van een echte multi-stakeholder-benadering. Dan rapporteer je ook over onderwerpen die vanuit de samenleving gezien relevant zijn, zelfs al spelen die in financiële zin een veel kleinere rol.

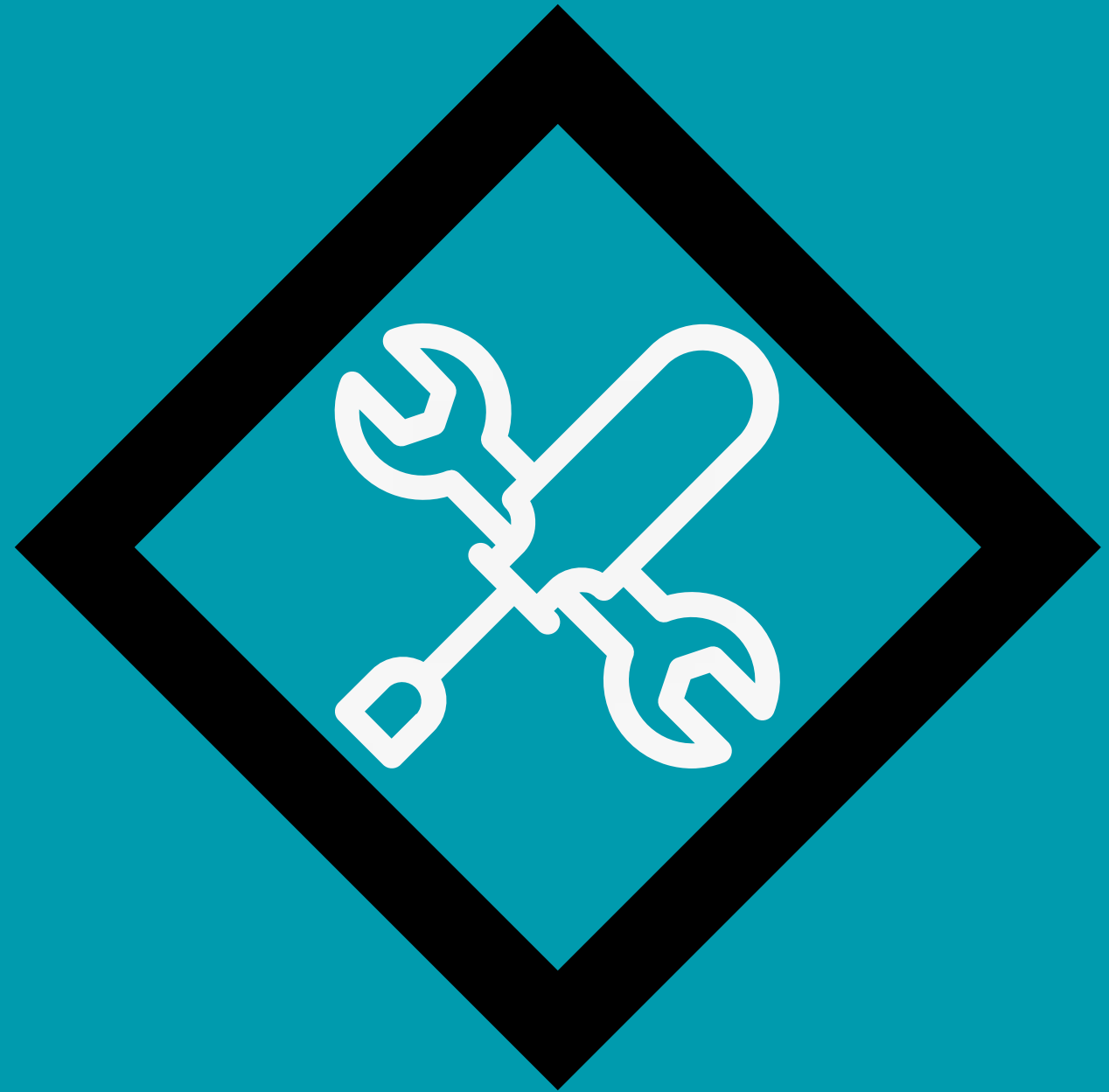
Tegelijk klinken ook kritische geluiden. Waar is die beoogde standaardisering eigenlijk goed voor? En hoe voorkomen we dat het ook op gebied van de niet-financiële informatie veel te complex en gedetailleerd wordt? Leen Paape: 'IFRS is met zijn minstens 5000 pagina's tekst en uitleg door vrijwel niemand nog te begrijpen. We moeten oppassen dat we voor de niet-financi-

ele informatie dezelfde kant opgaan. Er lopen diverse initiatieven – denk aan GRI, IIRC, Global Value en Inclusive Capital – al lijken ook deze zich te verliezen in overmatige detaillering. Het GRI is wat mij betreft veel te complex aan het worden. Daarnaast blijft het voor mij de vraag waar de beoogde standaardisering eigenlijk goed voor is. Bedrijven en sectoren zijn veelal principieel juist niet te vergelijken. Ik zou het primaat bij het bedrijf leggen: rapporteer goed gecontroleerde informatie op een eenvoudige manier en verklaar nadrukkelijk: 'Wij zullen de boel niet belazeren.' Als we echter op de ingeslagen weg doorgaan, zitten we straks met uiteenlopende formats en met 10.000 pagina's aan uitleg hoe je met de rapportage van niet-financiële informatie moet omgaan. Daar zit vast niemand op te wachten.'

Bij alle discussie over alfabetsoep en onduidelijkheid over standaarden lijken de 17 Sustainable Development Goals (SDGs) van de Verenigde Naties een stevig anker als het over duurzaamheidsrapportage gaat. Sommige zijn ruim en vaag, maar dat steeds meer bedrijven zich hierop richten is geen toeval. De in 2015 vastgestelde SDGs, die voor en door alle landen de wereld beter moeten maken, zijn in enkele jaren een wereldwijde standaard geworden voor het bedrijfsleven. In 2017 volgde circa 20% van de beursgenoteerde bedrijven deze doelen, een jaar later was dat aantal verdrievoudigd. Zoals eerder aangegeven, blijkt de SDG-rapportage bij veel bedrijven te rammelen, maar het goede nieuws is dat ze in principe kunnen bijdragen aan de meetbaarheid van duurzaamheid. Ze bieden een normerend kader. En ze gaan waar het over moet gaan: een betere wereld.

Het ontbreken van kaders en de voortdurende discussie over de rol in de samenleving maakt het voor allerlei sectoren lastig om een echt goed, informatief geïntegreerd verslag af te leveren. Ook voor Nederlandse banken blijkt het knap ingewikkeld om zich helder uit te spreken over duurzame materia-

liteit en het realiseren van impact. Een belangrijke oorzaak is het ontbreken van context en Niels Smidt stelt een vraag aan banken die ook voor andere sectoren relevant is: 'Hoe bepaalt een bank welke maatschappelijke thema's – duurzame materiële onderwerpen zoals (financiële) inclusiviteit, duurzame groei voor ondernemers of ethiek - relevant zijn voor de organisatie? Zijn deze thema's onderdeel van een separate duurzaamheidsstrategie of onderdeel van een integrale strategie? En hoe wordt de impact van de bank op deze thema's gemeten en uiteindelijk gerapporteerd aan stakeholders? Banken kiezen een raamwerk (bijvoorbeeld dat van het GRI of de IIRC) om hun duurzame materiële onderwerpen in kaart te brengen. Maar een raamwerk betekent: kiezen voor een bepaald perspectief en kan daarmee aan subjectiviteit onderhevig zijn. Banken gebruiken indicatoren voor het maken en meten van impact. Een voorbeeld zijn de eerder genoemde 6 kapitalen uit het IIRC Framework. Volgens Schmidt is echter het probleem dat er nog onvoldoende rekening wordt gehouden met 'het waarom'. Het is onduidelijk wat impactdoelen zijn, waardoor het ook niet goed mogelijk is om impactresultaten te toetsen. Bovendien zijn banken het onderling niet eens over wat 'impact' precies betekent. Eenduidig over de sector heen rapporteren blijft daarmee voorlopig toekomstmuziek. Al blijft ook gelden: De ene bank is zeker de andere niet, en wellicht relativeert dat de roep om standaardisering in de rapportage.



_ 4. Tips en tricks

Goed. Er is stevige kritiek op 'het' jaarverslag. Investeerders hebben er niet veel aan. Stakeholders laten regelmatig weten dat ze niet tevreden zijn. Jargon, achterhaald, een CD in tijden van Spotify, open deuren, gejuridiseerde vaagtaal, marketingverhaaltjes en oncontroleerbare beloftes zijn veelgehoorde kwalificaties. De wirwar aan standaarden c.q. de ontwikkeling van een nieuw raamwerk voor niet-financiële informatie maakt het er niet beter op.

Desondanks zullen er de komende jaren vele jaarverslagen worden gemaakt. Dat heeft met de wet te maken en de behoefte aan een 'getrouw beeld' blijft uiteraard onverminderd groot. Ach, een jaarverslag is toch niet meer dan een verplicht nummer? Meer dan een 'getrouw beeld' van twaalf voorbije maanden en de financiële stand van zaken op een bepaalde peildatum is het niet. Waarom zou je meer verwachten? Waarom zou je er meer energie in willen steken? Andersom: Waarom zou je er niet meer uit willen halen? Als het mogelijk is om voor je stakeholders een beter, relevanter verslag te maken, dan doe je dat toch? Al was het maar uit welbegrepen eigenbelang...

Dit boekje is geen handboek soldaat voor de productie van een jaarverslag. Wel heb ik een twintigtal overwegingen, tips en tricks verzameld. Een mix van observaties en suggesties, beetje te hooi en te gras, mede ontstaan op basis van jarenlange ervaring met diverse bedrijven en organisaties. Eerst wat ge-

dachtes over rapportagefilosofie en doelgroepen, gevolgd door inhoudelijke tips en afgesloten met wat raad over de geloofwaardigheid van tekst.

#1 Er wordt veel gesproken over geïntegreerde verslaggeving. Dat is niet voor niks. Je wilt immers een samenhangend, deugdelijk, zo compleet mogelijk beeld verschaffen over het reilen en zeilen van de organisatie – en dat is meer dan een verzameling cijfers over omzet, kosten en winst met wat toelichting. Stakeholders verwachten dat ook. Tegelijk hoor je dat je sterk uiteenlopende doelgroepen niet met één publicatie moet willen bedienen. Ze hebben niet dezelfde belangen en spreken een andere taal. Is het denkbaar om een geïntegreerd financieel jaaroverzicht te produceren voor investeerders en analisten, met daarnaast een boekwerkje – website – voor stakeholders waarin specifieke thema's de hoofdrol spelen? Zo'n geïntegreerd financieel jaarverslag kan een betrekkelijk korte, zakelijke publicatie zijn tegen veel lagere kosten. Uiteraard is het dan belangrijk om voor consistentie tussen de beide publicaties te zorgen, maar zouden op deze manier de verschillende doelgroepen niet beter bediend kunnen worden? Allerlei bedrijven en organisaties kiezen voor deze optie, om financiële en bijvoorbeeld duurzaamheidsinformatie apart te publiceren. Nu de focus verschuift naar waardecreatie op de (middel)lange termijn, zijn er meer bedrijven die een aparte publicatie aan dit onderwerp wijden. ABN Amro doet dat en legt uit hoe waardecreatie in zijn werk gaat als kredietverlener, werkgever en aanbieder van beleggingen. De bank zegt een simpele strategie te hebben: 'verhoging van de langetermijnwaarde voor onze stakeholders en tegelijkertijd waar mogelijk de negatieve effecten van onze bedrijfsvoering tot een minimum beperken'. Schiphol, ING, PostNL, Signify en Danone wijden speciale aandacht aan waardecreatie in hun jaarverslag of lichten op internet de methodes verder toe.

ProRail heeft op zijn website een nieuw interactief model voor waardecreatie gepubliceerd. Het blijkt dat een goed waardecreatiemodel het financiële en het duurzame perspectief logisch en voor de langere termijn bij elkaar brengt. Zou dat voor de lezer c.q. belegger niet nuttiger zijn dan een terugblik op 12 maanden voltooid verleden tijd? Anders gezegd: zou dat 'getrouwe beeld' behalve over het verleden niet ook iets over de toekomst moeten zeggen? Een getrouw beeld van de toekomst? Beschrijf hoe de waardeketen in elkaar zit, hoe waarde wordt toegevoegd, wie daarvan profiteren en laat me zien dat het om een stabiele strategie gaat die goed is voor mens en maatschappij. Voor nu, morgen en overmorgen. Doelgroepen. Wie zijn het en wat willen ze? Voor wie wil je relevant zijn en waarom? Wil je 'alles' betekenen voor 'iedereen?' Van de activist die het liefst vandaag nog de stekker uit de fossiele economie trekt tot de criticasters die investeringen in zonne- of windenergie als kapitaalvernietiging beschouwen? Schrijf je wat anderen graag lezen of schrijf je in eerste instantie om de *license to operate* van je organisatie te laten zien? Of liggen beide perspectieven minder ver uit elkaar dan je in eerste instantie zou denken?

#2 Misschien moet je dus niet proberen via het jaarverslag vrienden met 'iedereen' te worden. Realiseer je ook dat doelgroepen op zoek naar actuele informatie heel andere bronnen dan het jaarverslag aanboren. Analisten en beleggers groot en klein kunnen voor meer, betere informatie op vele sites en bij specialisten terecht. Sollicitanten of klanten kijken eerder op je website. De media zien zelden iets nieuwswaardigs in een jaarverslag. De eigen medewerkers hebben er weinig of geen belangstelling voor. NGOs halen hun informatie elders. En de wetgever krijgt langs heel andere kanalen zijn informatie. Al die doelgroepen winkelen

dus ergens anders. Zou daarom een bondig financieel jaarverslag met ruimte voor de belangrijke niet-financiële informatie niet voldoende zijn? Vanuit accountants klinkt weleens de verzuchting dat bedrijven niet moeten proberen de almaar complexere wereld in één boekwerk te willen vangen. Begonnen als instrument voor financiële verantwoording is het uitgegroeid tot een ingewikkeld narratief dat ruim baan geeft aan *storytelling*. We zagen het al: twintig jaar geleden bestond een jaarverslag voor 70% uit financiële informatie, de rest was narratief. Die verhouding is nu omgekeerd. Analisten hoor je soms verzuchten dat een jaarverslag aan de ene kant te weinig strategische diepgang heeft en belangrijke data voor hun modellen ontbeert, en aan de andere kant vol staat met anekdotische teksten waar je de idee aan moet overhouden dat de onderneming 'goed bezig is.'

#3 Tegen de achtergrond van complexe regelgeving, de standaardspaghetti voor niet-financiële informatie en de neiging van organisaties om teksten te stapelen, is het belangrijk bij de essentie te blijven en zoveel mogelijk de eenvoud te bewaren. In de kern gaat het erom dat financiële en niet-financiële prestaties - die ook weer financiële gevolgen kunnen hebben, positieve en negatieve - in samenhang met elkaar worden gepubliceerd en dat wat er staat feitelijk juist is. De keuze van de KPIs maak je in de context van de missie van je bedrijf of organisatie. Die KPIs maken duidelijk welke strategie je volgt en welke waarden je hanteert. Die missie is belangrijk voor jouw belangrijkste stakeholders - verondersteld dat je niet met iedereen vrienden wil worden - en de ontwikkeling van de gekozen KPIs geeft ruisvrij aan of en hoe je erin slaagt je missie te verwezenlijken.

#4 Voor zover mij bekend worden jaarverslagen niet of nauwelijks ingezet voor interne communicatie. En als je rondvraagt, blijken medewerkers daar niet wakker van te liggen. Net als bij andere stakeholders lijkt ook onder medewerkers het beeld: een jaarverslag is vooral saaie mosterd na de maaltijd. Maar denk eens mee: Zou desondanks een jaarverslag, of delen ervan, een prominentere plek kunnen verdienen binnen de interne communicatie? Eerder hebben we het gehad over de veelheid aan stakeholders die niet allemaal hetzelfde willen en verwachten. Maar zou het kunnen zijn dat je eigen medewerkers net ietsje 'meer gelijk' zijn dan andere stakeholders? Alan Jupe van Unilever stelt dat de combinatie van zorg voor je klanten, inzet voor de samenleving met relevante producten en goede samenwerking met je leveranciers ook een beloning vormt voor je aandeelhouders. Als je je goed gedraagt in alle opzichten, zul je daar ook de financiële vruchten van plukken. Maar vergeet nooit, voegt hij toe, dat het allemaal begint met je medewerkers. 'Want zij zijn het die in de frontlinie staan. Als ik me niet voor ze inzet ben ik als CEO geen knip voor de neus waard.' Tegen zo'n achtergrond zouden diverse thema's uit het jaarverslag interessant kunnen zijn voor de volgende town hall meeting of andere interne events.

#5 Een laatste kanttekening bij het kiezen van doelgroepen: moet 'iedereen' alles uit een jaarverslag kunnen snappen? Er zijn initiatieven geweest om bijvoorbeeld onderdelen van de jaarrekening te herschrijven in Jip-en-Janneke-taal. Voor zover ik weet zijn die vastgelopen. Veel jaarrekeningmateriaal is immers niet uit te drukken in deze taal. En hebben 'Jip en Janneke' er wel om gevraagd? Dikke kans dat Jip en Janneke geen belangstelling hebben voor een jaarrekening. Met andere woorden: Blijf als organisatie bij jezelf, je eigen stijl en toon. Eenvoud is in de commu-

nicatie een groot goed, maar denk niet dat je door zo eenvoudig mogelijk te schrijven alles voor iedereen kunt betekenen.

#6 We hadden het over het kiezen van thema's. De inhoud van een jaarverslag wordt voor een groot deel door wettelijke vereisten bepaald, maar je maakt het een stuk interessanter door een thema goed neer te zetten en daar meer dan de gemiddelde hoeveelheid informatie over te bieden. Kies niet te gauw een veilig onderwerp of iets dat net 'in de mode' is maar een thema waar langdurig veel over te doen is, waar de meningen over verdeeld kunnen zijn en dat echt relevant is voor je bedrijf. Dat geeft tegelijk een objectiever beeld én een eigen kleur aan de organisatie. Ook als je voor een visie of een quote van externe partijen gaat, denk dan eens voorbij de *usual suspects*. Wie het aandurft zou een jaarlijkse, openbare themabijeenkomst op kunnen zetten. Als Warren Buffet zijn beroemde *Letters to Shareholders* publiceert wordt dat gevolgd door een weekend waarin investeerders, analisten en anderen getrakteerd worden op uitgebreide briefings en leerzame kijkjes achter de schermen. Dat type bijeenkomsten maakt meer indruk dan de meeste roadshows die veel besturen houden na presentatie van de jaarcijfers.

#7 Sommige onderdelen van het bestuursverslag krijgen kritiek omdat ze te vlak en nietszeggend zouden zijn. De toekomstparagraaf is daar een klassiek voorbeeld van. Af en toe rept een CEO of bestuursvoorzitter in het voorwoord over de toekomst, maar meestal is dat redelijk dun en vaag. Of slechts een herhaling van oude doelstellingen. Uiteraard is terugblikken een stuk makkelijker dan vooruit kijken, maar tien regels Outlook in een verslag van een paar honderd bladzijden, dat is erg mager. Als men het zo vaak heeft over lange-termijn waardecreatie, dan hoort daar

toch een doordachte blik op de verdere toekomst bij? Daarom: verschuil je niet te gauw achter de onvoorspelbaarheid der dingen, maar steek tijd in een goed verhaal over wat voor je ligt. Het zijn vaak de bedrijven zelf die zeggen dat je niet moet wachten op de toekomst maar 'm moet maken. Nou, laat maar zien.

- #8** Een regelmatig terugkerend punt van kritiek is dat ondernemingen zich in hun jaarverslag zelden uitlaten over de concurrentie. In de vaak ellenlange en over-gedetailleerde risicoparagraaf wordt naar allerlei ontwikkelingen en mogelijke trends verwezen, maar je zult in een jaarverslag niet gauw klare taal aantreffen over de tegenpartij. Onverklaarbaar is dat niet. Waarom zou je een concurrent in je verslag een podium geven? En wat kun je er precies over opschrijven? Je wilt niet het achterste van je tong laten zien. Soms mag dat ook niet. Maak je misschien de belegger ongerust? Samenwerkingen in het kader van open innovatie worden vaak breed uitgemeten, maar dat ondernemen concurreren is op leven en dood, dat lees je zelden. Uiteraard is het belangrijk dat ondernemingen, beursgenoteerd of niet, verstandige woorden spreken over hun toekomstbestendigheid. En dat hoeft niet mee te vallen als je in een omvangrijk transformatieproces zit. En beleggers en stakeholders gebruiken uiteraard meer informatiebronnen dan alleen het jaarverslag. Toch zou je je kunnen afvragen of informatie over de 'collega's' in het veld een plek zou kunnen krijgen in de profilering van het betreffende bedrijf. Dat zou weleens lezenswaardiger kunnen zijn dan stoplapbeweringen als 'een strategie gericht op duurzame, winstgevende groei op de lange termijn in een concurrerende omgeving.'

Een positiebeschrijving ten opzichte van de concurrentie kan verhelderend werken. Zo kan ook het profiel van een bank aan betekenis winnen als bijvoorbeeld wordt aangegeven waar men wel en niet (meer) in belegt. Het Beleggingsuniversum van ASN Bank is daar een mooi voorbeeld van. Voor de farmasector geven ze klip en klaar aan dat ze niet meer beleggen in BTG, Indivior, Merck & Co en Bristol-Myers Squibb. Omdat de scores verslechteren of omdat deze bedrijven betrokken zijn bij ernstige misstanden. Ook noemt ASN de bedrijven die wél voldoende scores maar waarmee ze in gesprek willen blijven omdat ze zich in de visie van ASN (nog) niet goed gedragen.

- #9** Houd het jaarverslag het hele jaar in het oog. Verzamel de interessante, relevante zaken, bedenk dat dat ene filmpje goed zou passen in een visueel jaaroverzicht, en kun je misschien een quote van deze of gene gebruiken? Praat ook met de *unusual suspects*. Je weet goed welk soort informatie van wie afkomstig is of hoort te zijn, maar door zomaar eens met een groep wetenschappers, ontwikkelaars of marketeers bij elkaar te zitten, kunnen interessante thema's boven komen drijven. Thema's waar bestuurders of staf misschien minder snel mee komen.
- #10** Nodig medewerkers die niets met het jaarverslag te maken hebben uit om hun mening te geven. Bereid je voor op kritiek maar wees ook voorbereid op originele suggesties.
- #11** Je kijkt vast naar de jaarverslagen van bedrijven of organisaties binnen jouw sector, begrijpelijk en nuttig. Maar kijk ook eens wat verder dan je neus lang is. Het ging in dit boekje vooral over grotere (beursgenoteerde) ondernemingen, maar het is goed denkbaar dat je door je licht buiten jouw sector op te steken tot verfrissende ideeën komt.

#12 Kijk kritisch naar de gekozen Sustainable Development Goals en wat je daarover kunt melden. Onderzoekers hebben aangegeven dat SDG-taal vaak vaag en beleidsmatig is. Ook is gebleken dat bedrijven zich soms niet op de juiste SDGs concentreren of nalaten de voortgang (of tegenslag) objectief te rapporteren.

#13 Als auteur of secretaris van de jaarverslagcie kun je niet wachten op de uitkomst van de discussie over standaardisering van niet-financiële informatie. Er zijn wel meer knopen die je niet kunt doorhakken, al zou je dat wel willen. Wat kan helpen om het verslag toegankelijker en meer gebruiksvriendelijk te maken, is een kijkje te nemen in de Content Index Tutorial van het GRI. Een online hulpmiddel om thema's te kiezen, te rubriceren en op een aansprekende manier onder de aandacht te brengen. Dat is goed voor de transparantie en biedt ook meer ruimte om alles uit de gepresenteerde data te halen.

#14 Meestal zijn het de mensen van communicatie-afdelingen die teksten schrijven of aangeleverde tekst redigeren. Maar zouden de secretaris van het bestuur of bestuursleden niet mee kunnen schrijven? Daar hebben ze geen tijd voor, maar misschien liggen de prioriteiten dan niet goed? Het zou goed zijn voor de betrokkenheid en waarschijnlijk ook het eindeloze gesteggel over woorden flink kunnen bekorten. En waarom schrijft de (directie)voorzitter haar of zijn voorwoord niet gewoon zelf, zonder vooraf van alle kanten 'plat geadviseerd' te worden?

#15 Afsluitend een paar schrijftips. Allereerst: teveel tekst is net zo dodelijk als te weinig. Woordenbrij leidt af en vertroebelt de boodschap, al te korte teksten kunnen de lezer eveneens het bos in sturen. Houd rekening met het zapp-gedrag van de moderne lezer. Die leest niet keu-

rig van voor naar achteren maar pikt de interessante zaken eruit. De inhoud van een verslag lijkt voor een flink deel afhankelijk te zijn van de vraag: Wat wil men van ons horen? Ouderwets was de vraag: Wat willen we vertellen? Misschien is het een idee om deze tegenstelling te laten varen en een balans tussen beide perspectieven te vinden. Van belang is ook dat je het evenwicht vindt tussen beleid en uitvoering. Jaarverslagen zijn vaak onleesbaar omdat ze vol staan met beleid en de resultaten ergens verstopt zitten. En hoe informatief is het om bij elk thema eerst te melden wat je beleid is om er vervolgens aan toe te voegen dat je dat beleid in het verslagjaar ook daadwerkelijk hebt uitgevoerd? Dat was toch het huiswerk? Het zijn vaak onleesbare of voorspelbare frases die, als je ze maar vaak genoeg herhaalt, zelfs een hooghartig beeld van de organisatie kunnen oproepen. Probeer op deze manier ook het voorwoord of 'de brief aan...' te benaderen. Dat voorwoord krijgt vaak meer aandacht omdat de naam van de bestuursvoorzitter eronder staat en wordt waarschijnlijk vaker c.q. beter gelezen dan andere onderdelen van het verslag. Voorheen was het voorwoord niet heel anders dan een aangeklede samenvatting van wat er in het jaarverslag wordt gemeld. Tegenwoordig heeft een voorwoord vaak meer persoonlijke kleur, kiest men een thema en spreekt er een sterke persoonlijke betrokkenheid uit in plaats van al die clichématige frases. En de kans dat dat lukt, wordt veel groter als de bestuursvoorzitter er eens goed voor gaat zitten.

#16 Zoals eerder gemeld: steeds meer organisaties en bedrijven hebben het over *purpose*. Vergezichten waar meerdere doelgroepen warm voor moeten lopen maar helaas ook verwateren tot vaagpraat. Sommige bedrijven weten dit type teksten min of meer zakelijk in de hand en dus geloofwaardig te houden, anderen putten zich uit in raadselachtige

taal of 'omarmen' uitgebreid de SDGs maar zijn niet in staat concreet uit te leggen wat ze daar precies aan doen. Veel heeft met de toon te maken. Al te eenvoudig werkt niet altijd overtuigend – denk even terug aan Jip en Janneke – maar al te ingewikkeld werkt uiteraard ook niet. Aan de ene kant kan *purpose* tot vage brij en eenheidsworst leiden, maar als je het goed doet krijgt *purpose* een heel eigen kleur en dynamiek waar aandeelhouders en stakeholders vertrouwen in hebben. *Purpose*-statements wijzen de weg vooruit. En hoewel de rapportage vanuit de diverse sectoren meer op elkaar is gaan lijken – mensen weten vaak ook niet welk *mission statement* bij welk bedrijf hoort – is het goed dat meer bedrijven en organisaties zich er druk over maken. Ze ontleneren er zelfs hun bestaansrecht aan. Ontdaan van alle wolligheid en concreet toegespitst op de eigenheid, op de missie en visie van een organisatie kan *purpose* een richtinggevende, verbindende rol vervullen. Maar zoals o.a. door McKinsey en Harvard Business Review opgemerkt: *purpose statements* beschrijven eerder intenties en 'goede bedoelingen' dan de realiteit. In het jargon van #17: De taalhandeling wordt niet goed of slechts beperkt uitgevoerd. Deels kan dat natuurlijk niet anders. Je beschrijft immers een doel dat vóór je ligt. Nog een keer Alan Jupe van Unilever: 'Ons bedrijf stoelt op drie rotsvaste overtuigingen. Merken met *purpose* groeien. Bedrijven met *purpose* bestaan langer. En mensen met *purpose* voelen zich beter. Straks in de post-Coronawereld zal dat relevanter blijken dan ooit. *So we will not waver one iota in our commitment to purpose-led business.*' Dat *purpose* niet altijd lekker valt, heeft ook te maken met het feit dat ondernemingen dingen doen die haaks staan op de mooie beloftes. Regelmatig zijn er door het jaar heen incidenten – prijsafspraken, bizarre bonussen, uitblijvende leveringen, witwassen, belastingontduiking, misbruik van staatssteun, miljardenschikkingen vanwege dubieuze trans-

acties, verre dochtermaatschappijen die van het rechte pad zijn geraakt, bestuurlijke malversaties, grepen uit de kas, woekerprijzen in crisistijd, noem maar op. En wat ze gemeen hebben, is dat je er in een jaarverslag meestal niks over zult terugvinden. Banken en beleggingsfondsen komen er vanuit dit perspectief ook niet altijd goed vanaf. Duurzame beleggingsfondsen blijken onderdak te bieden aan tabak- en wapenfabrikanten, banken en pensioenfondsen blijven ondanks hun beloftes investeren in de 'fossiele' economie. Dus als je als bedrijf een vuist wil maken, bijvoorbeeld tegen klimaatverandering, tegen de verslechtering van de biodiversiteit, tegen de groeiende ongelijkheid in de wereld, dan is het essentieel om het niet bij woorden te laten.

#17 En dat is tamelijk vanzelfsprekend als je schrijven als een vorm van doen beschouwt. Vooral in het Angelsaksische taalgebied is de afgelopen jaren veel gepubliceerd over taalhandelingen. Kort door de bocht is de idee dat de betekenis van woorden vorm krijgt c.q. ontstaat in het gedrag dat de afzender van een statement vertoont. Taalhandelingen kunnen feiten of intenties weergeven – je beschrijft een bepaalde toestand of je stelt een vraag. Andere taalhandelingen, die je vaak in jaarverslagen tegenkomt, betreffen de toekomst en de beloftes die je doet om die toekomst daadwerkelijk te realiseren. Zeker als het over *purpose* gaat zijn dit type teksten schering en inslag. 'Ons doel is om bij te dragen aan een wereld zonder honger en daarom beloven wij het volgende te doen:[...]' Bij dit type 'commissieve' taalhandelingen verplicht de spreker of schrijver zich om in de toekomst een bepaalde handeling uit te voeren. En andere dingen juist niet te doen. In Rotterdam zeggen ze 'geen woorden maar daden'- filosoof Ludwig Wittgenstein zei dat woorden daden zijn. Je doet wat je gezegd hebt met een bepaald doel. De betekenis van een belofte komt tot stand in gedrag, in controleerbaar doen en laten,

in de concrete uitvoering van woorden. Maak je je belofte waar, dan spreekt daar concreet commitment uit en dat is goed voor de geloofwaardigheid van je verslag en de betekenis van de organisatie. Gaat dat niet goed, dan geldt meestal de regel van het paard en het vertrouwen. Wat ook kan helpen bij het schrijfproces: probeer zowel in toon als inhoud te schrijven alsof je voor een intern medium schrijft. Probeer niet met een wijde bocht om alle onzekerheden heen te lopen. Probeer ook niet 'iedereen' krampachtig te vriend te houden. Laat de franje even zitten. Communiceer zo direct mogelijk, zoals je met je collega's zou doen – over successen én problemen. Zo kunnen intern en extern beter bij elkaar komen. En is de kans groter dat je voorbij de politiek correcte statements echt een getrouw beeld representeert.

#18 (Bijna) iedereen hecht aan transparantie. Toch wordt het vaak een moeizame toestand om te schrijven over mislukkingen, vertraging of echte dilemma's waar je (nog) niet uit bent. 'Waarom onszelf beschadigen?' of 'Daar hebben de media al genoeg over gezegd' of 'Ga jij dat aan journalist x uitleggen?' zijn veelgehoorde argumenten om iets niet op te schrijven. Wat denk je, zijn dat argumenten om weg te blijven van een pijnlijk dossier of om er wat onbegrijpelijk jargon tegenaan te gooien? Lector Piet Hein Coebergh verbaast zich dat jaarverslagen nog altijd zo vol staan met algemeenheden: 'Sinds 2003 analyseer ik elk jaar de jaarverslagen van de beursgenoteerde bedrijven in Nederland en sinds 2011 publiceer ik daar jaarlijks over namens Hogeschool Leiden. Het lezen van die duizenden pagina's verslaglegging is niet altijd een pretje maar wel zeer leerzaam. Ik verbaas me er nog steeds over dat de meeste jaarverslagen nog zo vol staan met algemeenheden en zo weinig vertellen over waar een bedrijf echt mee worstelt.' Regelmatig verzuchten beleggers dat ondernemingen niet kritisch zijn

op zichzelf en fouten of incidenten wegpoetsen. DSM is een bedrijf dat al jaren wordt geroemd omdat het gewoon opschrijft 'waar het helaas toch misging', maar bedrijven die dat leerzame voorbeeld volgen kun je op de vingers van één hand tellen. En hoe open is open? Vanuit de Vereniging Effecten Bezitters (VEB) en andere kringen is weleens verbazinggeuit dat een prospectus waarin een bedrijf een toelichting geeft op een voorgenomen emissie meer informatie verschaft dan een jaarverslag. Zeker, verschillende documenten met (deels) verschillende doelgroepen en afwijkende doelstellingen. Toch blijft het gek dat een prospectus op onderdelen zoals risico's betere informatie biedt dan een jaarverslag.

#19 Ten overvloede: Over de vraag hoe je de lezer vasthoudt, kun je een boek schrijven. Denk in elk geval wat de vorm betreft aan actief taalgebruik en vermijd valkuilen als lange, gejuridiseerde zinnen, tangconstructies en zinnen in de (on)voltooid verleden toekomstige tijd. Denk eens aan een krantenartikel of een vlot verhaal in een glossy magazine. Waarom dat gewichtige jargon als je het evengoed in lichte taal kunt zeggen? Ben ook niet bang om te vernieuwen. Blijf kritisch op vorm en inhoud, zodat je elk jaar weer een stapje verder komt.

#20 Een jaarverslag maak je meestal met hulp van een draaiboek. Daar houdt niet iedereen zich aan, er wordt 's avonds en in de weekenden gewerkt en regelmatig hoor je achteraf dat het toch weer een drama was om alles op tijd in orde te krijgen. Het is een vreselijke open deur, maar toch: ondanks alle druk en tijdgebrek zou het heel goed zijn om een concept jaarverslagtekst een paar dagen met rust te laten en er dan nog eens met een paar kritische lezers naar te kijken. Het is vrijwel onvermijdelijk dat je op een gegeven moment enigszins blind wordt voor teksten en hun implicaties. Maak dus tijd om even afstand te nemen.

#21 Na het gedrukte jaarverslag kwam het online verslag dat zowel voor de organisatie als voor de lezer zoveel meer mogelijkheden biedt. XBRL zou de volgende stap zijn, een open standaard voor de uitwisseling van financiële gegevens tussen diverse partijen. En dan is er de ontwikkeling naar *continuous of real-time reporting*. Denk eens aan organisaties als NS of ProRail. Elke dag kun je zien hoe ProRail scoort op reizigerspunctualiteit. Nog steeds blijft het belangrijk om jaarresultaten met elkaar te kunnen vergelijken, maar *continuous reporting* is voor deze organisatie een uitstekende manier om het publiek te informeren en met actuele informatie betrokken te houden.

Over *continuous reporting* wordt al lang gesproken. Eenvoudig is het zeker niet, eigentijds en beter beantwoordend aan de behoeftes van stakeholders mogelijk wel. Vermoedelijk wordt er door allerlei partijen mee geëxperimenteerd. In een tijd dat nieuws zich met de snelheid van het licht voortplant, lijkt de publicatie van een boekwerk eens per jaar een overblijfsel uit de oude doos. Continue rapportage kan meer dynamiek en contact brengen, en positief uitwerken op reputatie en profiel - al kan een ouderwetse goednieuws-show ook bij continue rapportage uiteraard compleet verkeerd uitpakken.

Wat vindt hoogleraar Martin Hoogendoorn van *continuous reporting*? 'Er zijn voldoende technische mogelijkheden om investeerders en andere stakeholders veel frequenter dan nu van informatie te voorzien. Maar het gevaar is dat dit leidt tot korte-termijn-oriëntatie. Terwijl het in het belang van onderneming en maatschappij is om lange-termijn-waardecreatie centraal te stellen. Toch kan ook frequente, bijvoorbeeld maandelijks, informatieverschaffing en lange-termijn-oriëntatie samengaan, mits die informatie niet beperkt is tot financiële ontwikkelingen maar vooral gericht is op de voortgang van niet-financiële prestaties.'

Met dank aan:

Dr. mr. Piet Hein Coebergh MBA, Lector PR & Social Media, Hogeschool Leiden

Prof. dr. Martin Hoogendoorn, hoogleraar Externe Verslaglegging, Erasmus Universiteit Rotterdam, jurylid Kristalprijs, Raad-plaatsvervanger bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof in Amsterdam en bijzonder adviseur jaarrekeningenrecht van het ministerie van Justitie en Veiligheid

Prof. dr. Leen Paape RA RO CIA, hoogleraar Corporate Governance en voorzitter NCGI, Nyenrode Business Universiteit

Prof. dr. Jaap Winter, hoogleraar Ondernemingsrecht aan de VU en UvA, partner bij Phyleon Leadership & Governance

Bronnen

CMweb.nl

Frankwatching.com

ACCA, 'Accountants, Purpose and Sustainable Organisations', Mei 2020

Afdhel Aziz, 'The Power Of Purpose: The Business Case For Purpose (All The Data You Were Looking For Pt 1)', www.forbes.com, 7 maart 2020

Berenschot, 'Wendbaar in onzekere tijden - De agenda van de CEO', maart 2020

Frank Bold, 'The Alliance for Corporate Transparency', 17 February 2020

Martijn Bos (Eumedion), 'Wereldwijde standaard nodig voor niet-financiële informatie', in: Het Financieele Dagblad, 3 maart 2020

Climate Disclosure Standards Board (CDSB) & CDP, EU Environmental Handbook, 'What Does Environmental Reporting Look like in Line with the EU Non-Financial Reporting Directive?', 12 februari 2020

Climate Disclosure Standards Board (CDSB), 'Falling short?', 18 mei 2020

Piet Hein Coebergh, 'De zin en onzin van een jaarverslag', in: Executive Finance, December 2019

Pieter Couwenbergh, 'Goed en fout in het Nederlandse bedrijfsleven' Financieele Dagblad, 23 mei 2020

The Conference Board, 10 februari 2020

Davos Manifesto, World Economic Forum Januari 2020

ESMA, Annual Report 2019

GRI, 'Linking the SDGs and the GRI Standards', maart 2020

Rentsje de Gruyter, 'Zes vragen over duurzaam beleggen,' in: NRC 4 oktober 2019

Wobke Hoekstra, Bilderberglesing 2019, Oosterbeek

Martin Hoogendoorn, 'Het einde van de jaarrekening?' in: 'Accountant en ziener,' liber amicorum bij het afscheid van Prof. dr. Hans Verkruijsse (2018).

Patrick de Leede, 'Bedrijf, blijf verre van gevoelige politieke kwesties', in: Het Financieele Dagblad, 29 juli 2019

Baruch Lev en Feng Gu, 'The End of Accounting', Wiley Finance Services, 2016

Marcus Looijenga (PwC) en Jan-Willem Scheijgrond (UN Global Compact Nederland), 'Accountant moet voortouw nemen in verbeteren duurzaamheidsrapportages bedrijven' in: Accountancy van Morgen, 2 december 2019

NCD, Governance Manifest, september 2017

nos.nl/artikel/2325152-nederlandse-bedrijven-willen-meer-culturele-diversiteit-maar-het-lukt-niet.html

Carol A. Massar, 'Unilever CEO Sees Purpose-Led Businesses Only Gaining Relevance', Bloomberg Businessweek, mei 2020

Christine Moorman, 'Big Brands And Political Activism: What Do Marketers Think?', in: Forbes, September 4, 2018

Martijn Pols, 'Wereldwijde standaard nodig voor niet-financiële informatie', Het Financieele Dagblad, maart 2020

Niels Smidt, 'Hoe banken worstelen met duurzame materialiteit en impact', www.duurzaam-beleggen.nl, 3 juni 2020

John R. Searle, 'Taalhandelingen' – een taalfilosofisch essay, Het Spectrum 1977

Leo van de Voort, 'Waardecreatie in balans', www.finance.nl, 11 maart 2020

Angelika Slavik, 'Waarden zijn voor bedrijven 'the next big thing' in: Het Financieele Dagblad, 17 juli 2019

Sara White, 'FRC picks up reporting problems in half of annual reports reviewed' in: Accountancy Daily, 28 Jun 2019, Croner-i Ltd

S&P Global/Trucost, 'Company Reporting of UN Sustainable Development

Goals Fails to Align with Highest Levels of Exposure', 28 February 2020

The Chartered Governance Institute and the International Integrated Reporting Council, 'An Overview of integrated reporting for Chartered Secretaries and Chartered Governance Professionals', maart 2020

WBCSD, 'Navigating the landscape: a path forward for sustainability reporting', in: Reporting matters, WBCSD 2019

www.annualreports.com

www.duurzaam-beleggen.nl

www.businessinsider.nl/better-capitalism

Jaap Winter et. al., 'Naar een zorgplicht voor bestuurders en commissarissen tot verantwoorde deelname aan het maatschappelijk verkeer,' (ondertekend door 25 hoogleraren) in: Ondernemingsrecht 2020/86.

Augustus 2020

The Bitter End