

21/3/2012



SCRIPTIE
ONDERNEMINGSRECHT

DUURZAAM RISICOMANAGEMENT



Een koppeling tussen MVO en Risicomanagement | Ronnie Brouwer

Duurzaam Risicomanagement

‘Een koppeling tussen MVO en Risicomanagement’

Ronnie Brouwer

Master Ondernemingsrecht

Studentnummer: 834649

Tilburg University

Tilburg Law School

Master Ondernemingsrecht

Begeleider: Dhr. Prof. Dr. C.F. van der Elst

2^{de} lezer: Dhr. Mr. Dr. W.C.T. Weterings

21 maart 2012

16.00 uur

Inhoudsopgave

Lijst van afkortingen	vi
Voorwoord	vii

1. Inleiding	1
---------------------	----------

2. Stakeholders	3
------------------------	----------

§ 2.1 Agency theorie	3
§ 2.2 Stakeholders	5
§ 2.2.1 Belangen stakeholders	6
§ 2.2.2 Primaire en secundaire stakeholders	7
§ 2.3 Tussenconclusie	9

3. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	10
--	-----------

§ 3.1 Afbakening definitie	11
§ 3.2 People, Planet, Profit	15
§ 3.2.1 People	15
§ 3.2.2 Planet	16
§ 3.2.3 Profit	16
§ 3.3 Duurzaamheidsthema's	17
§ 3.4 Wettelijk kader MVO	19
§ 3.4.1 Wetgeving op sociaal gebied	21
§ 3.4.2 Wetgeving op milieu gebied	22
§ 3.4.3 Wetgeving op economisch gebied	25
§ 3.4.4 MVO in ondernemingsrechtelijk perspectief	26
§ 3.5 Drijfveren MVO	29
§ 3.5.1 Reputatie	30
§3.5.1.1 Dow Jones Sustainability Index	30
§ 3.5.2 Voldoen aan wet- en regelgeving	31
§ 3.5.3 Kostenbesparing	31
§ 3.5.4 Risicobeperking	33
§ 3.6 Tussenconclusie	33

4. Risicomanagement	34
----------------------------	-----------

§ 4.1 Risicomanagement	34
§ 4.2 Enterprise Risk Management	36
§ 4.3 ERM implementatie	36
§ 4.4 ERM op verschillende niveaus	38
§ 4.4.1 Raad van Bestuur	38
§ 4.4.2 Raad van Commissarissen	39
§ 4.4.3 Audit commissie	40
§ 4.4.4 Management	40
§ 4.4.5 Internal audit	40

§ 4.5 Soorten risico	41
§ 4.6 Risico's met betrekking tot het milieu	43
§ 4.6.1 <i>Fysieke risico's</i>	43
§ 4.6.2 <i>Wet- en regelgeving</i>	43
§ 4.6.3 <i>Reputatierisico</i>	44
§ 4.6.4 <i>Klimaatclaims</i>	45
§ 4.7 Tussenconclusie	45
 5. Verslaggeving	 47
§ 5.1 Jaarverslag	47
§ 5.2 Informeren stakeholders	48
§ 5.3 Rapportage raamwerken	49
§ 5.3.1 <i>GRI Reporting Principles</i>	49
§ 5.3.1.1. GRI beoordelingen	51
§ 5.3.2 <i>ISO 14001</i>	53
§ 5.3.2.1 Milieumanagementsysteem	53
§ 5.3.2.2 Voorwaarden uit ISO 14001	54
§ 5.3.3 <i>ISO 26000</i>	55
§ 5.4.3.1 Principes ISO 26000	55
§ 5.3.4 <i>MVO Prestatieladder</i>	55
§ 5.4 Integrated Reporting	57
§ 5.5 Tussenconclusie	58
 6. Duurzaam Risicomanagement DSM	 60
§ 6.1 Positionering DSM	60
§ 6.2 Geschiedenis DSM	61
§ 6.3 DSM op de kaart	61
§ 6.3.1 <i>Communicatie in de sector</i>	63
§ 6.3.1.1 Transparantie	64
§ 6.4 Jaarverslaggeving DSM	64
§ 6.4.1 <i>Strategie DSM</i>	65
§ 6.4.2 <i>Planet activiteiten DSM</i>	68
§ 6.4.2.1 Klimaat en energie	69
§ 6.4.2.2 Biodiversiteit	71
§ 6.4.2.3 Bodem, water en lucht	72
§ 6.4.3 <i>Risicomanagement in de organisatie</i>	73
§ 6.4.3.1 Risicomanagement op milieugebied	76
§ 6.4.4 <i>MVO prestaties DSM</i>	84
§ 6.4.4.1 GRI reporting standards	84
§ 6.4.4.2 Dow Jones Sustainability Index	85
§ 6.4.4.3 Transparantiebenchmark	86
§ 6.5 Tussenconclusie	88
 7. Conclusie en aanbevelingen	 91

Bronnenlijst	96
Boeken	96
Artikelen	97
Rapporten	102
Websites	104
Jurisprudentie en Kamerstukken	105

Lijst van afkortingen

AmvB	Algemene Maatregel van Bestuur
Awb	Algemene wet bestuursrecht
BW	Burgerlijk Wetboek
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CEFIC	The European Chemical Industry Council
CO ₂	Koolstofdioxide
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRA	Corporate Risk Assessment
DSM	Koninklijke DSM N.V.
ERM	Enterprise Risk Management
EU	Europese Unie
GRI	Global Reporting Initiative
ICCA	International Council of Chemical Associations
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IFRS	International Financial Reporting Standards
ILO	International Labour Organisation
ISO	International Organisation for Standardization
LCA	Life Cycle Analyse
MER	Milieu effect rapportages
MVO	Maatschappelijk verantwoord ondernemen
NGO	Niet-gouvernementele organisatie
OESO	Organisation for Economic Co-operation and Development
REACH	Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemical substances
RvB	Raad van Bestuur
RvC	Raad van Commissarissen
SER	Sociaal-Economische Raad
SOX	Sarbanes-Osley Act
VGM	Veiligheid Gezondheid Milieu
VN	Verenigde Naties
VOS	Vluchtige organische stoffen
Wm	Wet milieubeheer
WOR	Wet op de ondernemingsraden
WVO	Wet verontreiniging oppervlakte water

Voorwoord

2 november 2010, 16.30 uur. Studenten die haastig opstaan, elkaar verdringen om de collegezaal te verlaten. Mijn blik rust nog steeds op de laatste sheet van het college Capita Selecta Ondernemingsrecht: ‘Inschatten risico’s en openbaar maken juiste informatie moeilijk’. Mijn aandacht was getrokken, al had ik niet kunnen vermoeden dat ik deze zin anderhalf jaar later zou aanhalen in het voorwoord van mijn scriptie.

Waarom een scriptie over maatschappelijk verantwoord ondernemen en openbaarmaking van risico’s? Mijn interesse in maatschappelijk verantwoord ondernemen is er al van jongs af aan. Waarschijnlijk ingegeven door ‘Zeeuwse Zuunigheid’ en de voorliefde voor mens en natuur. Daarnaast vroeg ik mij iedere keer wanneer er zich een milieuramp voordeed weer af waarom deze niet voorkomen had kunnen worden. Deze interesse werd verder gevoed en verdiept tijdens colleges Risicomanagement en Management van Duurzame Ontwikkeling. Tijd om deze onderwerpen vorm te geven in een scriptie.

Nu hier het eindresultaat ligt, kan ik met gepaste trots terugkijken op dit –soms vermoeiende- proces en is de tijd gekomen een aantal mensen te bedanken. Allereerst mijn scriptiebegeleider Christoph Van der Elst. Mede door zijn aanwijzingen is dit een scriptie met een logische volgorde en een goede inhoud. Daarnaast wil ik de tweede lezer, Wim Weterings bedanken. Ook een woord van dank aan Johan Francke, die het typoscript doornam op al te grote schendingen van de Nederlandse taal.

Als laatste wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor de nodige afleiding op zijn tijd. Een speciaal woord van dank aan mijn ouders, zonder hen had ik dit nooit kunnen bereiken. Ik weet zeker dat ze trots op mij zijn. Wat ze misschien niet weten is dat ik ook ontzettend trots op hen ben. Pa en ma, deze is voor jullie!

‘At the very most (let’s dream a little), we’ll start a trickle that will influence others –maybe you- to start their trickles; when those trickles come together into rivulets, and rivulets become streams, and streams, rivers, something good can happen.’¹ – Ray Anderson

¹ Ray C. Anderson, *Mid-course Correction*, Atlanta: Peregrinzilla Press 1998, p. 98.

1. Inleiding

Op 20 april 2010 vond er op het platform Deepwater Horizon, dat werd geleased door oliemaatschappij BP, een explosie plaats. Naast de vele menselijke slachtoffers die deze ramp eiste, stond deze explosie ook aan het begin van een grote milieuramp. Er leek er geen oplossing te zijn voor deze catastrofe en maandenlang stroomde er olie de Golf van Mexico in. De ramp is niet de enige in zijn soort en zal zeker niet de laatste zijn. De doorbraak van een dam in Hongarije, waardoor er giftig slib de omringende dorpen inliep, de misstanden van Shell in Nigeria, het zijn allemaal voorbeelden ongelukken met grote ecologische gevolgen.

Bij de afdelingen binnen de onderneming die belast zijn met risicomanagement spelen deze geschetste rampen een grote rol. Het doel van risicomanagement is onder andere de wet- en regelgeving waaraan de onderneming moet voldoen in kaart te brengen en de naleving hiervan te controleren. De onderneming wordt hierbij geacht een risicosysteem op te zetten en raamwerken te gebruiken om risico's op te sporen en in te perken. Een goed systeem had deze rampen moeten voorkomen.

Niet alleen risicomanagement heeft hierin een belangrijke taak, ook 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' (MVO) is hierbij betrokken. De term wordt vaak onderbelicht, maar de roep om MVO groeit mede naar aanleiding van deze milieurampen. De grondslag van MVO is het maken van ethische keuzes, louter dan alleen naar winstmaximalisatie te streven. Vraagstukken van de onderneming dienen op sociaal, ecologisch en economisch vlak te worden geanalyseerd en ook de gevolgen voor belanghebbenden moeten worden meegewogen. Wat er precies onder MVO wordt verstaan is echter niet geheel duidelijk, iedere onderneming schijnt zijn eigen definitie te gebruiken. Groen, duurzaam en milieubewust worden vaak in één adem genoemd.

Naast de positieve gevolgen van MVO, toont de recente geschiedenis ook aan dat het ontbreken van keuzes op basis van MVO vergaande negatieve gevolgen kan hebben. De vraag is echter of ondernemingen zich voldoende bewust zijn van de enorme uitdagingen die hen te wachten staan: de wereld veranderd in hoog tempo en het omgaan met milieukwesties vraagt grote inspanningen.

In deze scriptie wordt, naar aanleiding van bovenvermelde problemen, gekeken hoe ondernemingen omgaan met duurzaamheid en risicomanagement, 'duurzaam risicomanagement'. Heeft de onderneming de risico's op het gebied van MVO -en dan vooral op ecologisch gebied- onderkend? Wat zijn deze risico's? Hoe worden ze vormgegeven in het risicomanagement systeem van de onderneming? Worden de belanghebbenden op de hoogte gesteld van deze risico's door middel van jaarverslaggeving? Wordt er vervolgens een duidelijk beeld geschetst van de milieurisico's of worden de zaken mooier voorgesteld dan dat ze in werkelijkheid zijn? Zijn er richtlijnen met betrekking tot de rapportage om de getrouwheid van de informatie in een jaarverslag te waarborgen?

Het zijn vragen rond de onderwerpen MVO en risicomanagement die in de literatuur onderbelicht blijven maar zeer relevant zijn in deze tijd van klimaatveranderingen. Bovenstaande vraagstukken zijn vormgegeven in een probleemstelling:

Op welke wijze worden milieurisico's, voortvloeiend uit een koppeling tussen Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en risicomanagement, vormgegeven in de jaarverslaggeving van een onderneming en wat zijn de waarborgen richting de stakeholders ten aanzien van deze rapportage?

Om de probleemstelling te beantwoorden zal er een analyse plaatsvinden op basis van de jaarverslagen van Koninklijke DSM N.V. (DSM). Er zal gekeken worden op welke wijze DSM milieurisico's rapporteert in de jaarverslaggeving.

In het kader van dit onderzoek zal er door de gehele scriptie een nadruk liggen op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en in het bijzonder ecologische aspecten van MVO. Daarnaast zal de blik ook gericht zijn op risicomanagement en de chemische sector, waarin DSM actief is. In hoofdstuk twee wordt ingegaan op het stakeholder-model. De belanghebbenden ten aanzien van een onderneming worden nader belicht en hun motieven ten aanzien van de onderneming worden duidelijk. In het derde hoofdstuk zal het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen worden afgebakend, en de verschillende componenten worden geanalyseerd. Ook zullen de drijfveren achter MVO nader worden bekeken. Risicomanagement staat centraal in hoofdstuk vier. De bepalingen uit de Nederlandse Corporate Governance Code en de wijze waarop de onderneming het risicobeheersing model heeft vorm gegeven komen hierin naar voren. Vervolgens zal in hoofdstuk vijf de verslaggeving op het gebied van MVO nader worden belicht. Er zijn vele standaarden en richtlijnen op het gebied van verslaggeving, de meest relevante worden beschreven. Er zal aan de hand van chemieconcern DSM worden bekeken hoe deze multinational haar risicomanagement heeft ingericht, welke milieurisico's het concern onderkent en hoe deze milieurisico's worden vormgegeven en gerapporteerd in de jaarverslaggeving. Deze analyse zal plaatsvinden in hoofdstuk zes. Het onderzoek wordt afgesloten met een eindconclusie en bevat aanbevelingen ten aanzien van de centrale juridische onderzoeksvraag.

2. Stakeholders

‘Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives.’ –

R. Edward Freeman

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste belanghebbenden van de onderneming worden besproken, zowel intern als extern. De laatste twintig jaar is de aandacht voor het maatschappelijk verantwoord ondernemen enorm toegenomen en verschoven van pure winstmaximalisatie naar het afwegen van belangen van verschillende stakeholder-groepen. De verschillende belanghebbenden verwachten namelijk dat ondernemingen hun bijzondere positie op het sociale en ecologische vlak erkennen, verantwoordelijkheid nemen richting de samenleving en hun ondernemingsactiviteiten duurzamer te maken.² De eerste stap voor het beantwoorden van de hoofdvraag is dan ook te kijken welke belanghebbenden er invloed kunnen uitoefenen op de onderneming en welke verwachtingen ze hebben ten aanzien van de bedrijfsdoelstellingen.

2.1 Agency Theorie

De relatie tussen belanghebbenden van een onderneming en de onderneming zelf vindt zijn oorsprong in de *agency theory*. Deze theorie ziet toe op de relatie tussen meerdere personen – een principaal en een agent die beslissingen maakt in naam van de principaal. Deze agentschap verhoudingen komen ook terug in een onderneming en met name in de relatie tussen aandeelhouders (shareholders) en het management van de onderneming.³ Adam Smith constateerde al in 1776 dat er problemen kunnen ontstaan in de relatie tussen enerzijds aandeelhouders en anderzijds het management van de onderneming, vanwege de scheiding tussen eigendom (ownership) en beslissingsbevoegdheid (control):

‘The directors of such companies, however, being the managers rather of other people’s money than of their own, it cannot well be expected, that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own.’⁴

² Juholin 2004, p. 24.

³ Douma & Schreuder 2008, p 131.

⁴ Smith 1776, p. 990.

Deze scheiding tussen *ownership* en *control* kwam pas echt goed onder de aandacht toen Adolf Berle en Gardiner Means in 1932 het boek ‘The Modern Corporation and Private Property’ publiceerden. De onderneming was in hun ogen een zeer omvangrijke waar vele aandeelhouders een kleine fractie van het totaal uitstaande aandelenpakket bezaten en zodoende geen individuele macht hadden om het bestuur van de onderneming te beïnvloeden.⁵

Friedman had een duidelijke visie ten aanzien van de *agency view*, hij stelde dat de enige verantwoordelijkheid van de onderneming het maximaliseren van de waarde van het bedrijf voor de aandeelhouders is.⁶ Echter in bovengeschetste situatie verschillen de belangen van bestuurders en aandeelhouders op enkele vlakken.⁷ Zo zouden de bestuurders op zoek zijn naar macht, prestige en bonussen voor zichzelf, terwijl aandeelhouders alleen geïnteresseerd zijn in dividenduitkeringen. Het management en het bestuur van de onderneming is in staat om zichzelf te verrijken ten koste van aandeelhouders volgens Berle en Means. Zij geven hiermee een klassieke weergave van problemen die binnen een organisatie voor kunnen komen. Echter, zullen de managers en het bestuur vanwege ethische overwegingen zich bezinnen met betrekking tot het zogenaamde ‘on the job consumption?’ Daarnaast zijn het niet alleen aandeelhouders die de beslissingsbevoegden van de onderneming in de gaten houden, er wordt namelijk gewerkt in een maatschappelijke en institutionele omgeving. Er zal rekening moeten worden gehouden met ondernemingsrecht, auditor activiteiten, toezichthouders en de publieke opinie ten aanzien van de onderneming.⁸

Naast deze omgevingsfactoren zijn er nog enkele mechanismen om het management van de onderneming in toom te houden. Ten eerste is er de aandelenmarkt. Als de onderneming slecht presteert als gevolg van falend management, zal de marktwaarde van de onderneming dalen. Wanneer deze zeer laag staan kan een ander partij de meerderheid van de aandelen verkrijgen voor een lage prijs. De verkrijgende partij zal vervolgens het management vervangen door eigen managers te installeren en de controle strikter toe te passen. Ten tweede is er een arbeidsmarkt voor managers. De top van het personeel in de onderneming is onderhevig aan concurrentie, er zijn namelijk maar een paar plaatsen beschikbaar. Daarom is de reputatie erg belangrijk, als ze bekend staan om het volgen van eigen belangen in plaats van die van de onderneming komt hun positie ter discussie te staan. Ten derde is er concurrentie op de afzetmarkt van de onderneming. Des te meer concurrentie op deze markt, des te minder kans er is voor de managers en bestuurders om hun eigen belangen na te streven. Zouden ze dit doen dan wordt de kostprijs per product hoger en prijzen ze zichzelf uit de markt.

⁵ Douma & Schreuder 2008, p. 133.

⁶ Gelb & Stawser 2001, p. 3.

⁷ Riyanto & Toolsema 2007, p. 3.

⁸ Douma & Schreuder 2008, p. 133.

Daarnaast zijn er allerlei beloningsstructuren te bedenken om het management in lijn te houden met de belangen van de aandeelhouders.⁹

2.2 Stakeholders

Ondernemingen kunnen vandaag de dag hun beleid niet alleen afstemmen op de wensen van de aandeelhouders. De consument, belangengroepen en het grote publiek is zich bewust van de invloed van ondernemingen op de maatschappij en het milieu en eist van de bedrijven dat men meer doet dan alleen het creëren van winst voor aandeelhouders.¹⁰ Er zijn namelijk meerdere stakeholders die een ander belang hebben dan alleen winstmaximalisatie, de onderneming is in constant overleg met andere belanghebbenden binnen en buiten de onderneming. Deze stakeholders worden door Freeman gedefinieerd als:

‘Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives.’¹¹

Clarkson voegt hieraan toe dat stakeholders groepen of personen zijn die eigendomsrechten, of belangen in een onderneming en zijn activiteiten, in het verleden, heden of de toekomst hebben of claimen. Hierbij worden stakeholders met dezelfde interesses, vorderingen of rechten aangemerkt als behorend tot dezelfde groep: werknemers, klanten, aandeelhouders, etc.¹²

De visie van zowel interne en externe belanghebbenden van een organisatie kwam midden jaren tachtig van de vorige eeuw tot stand. Onder aanvoering van ecologische turbulentie en veranderingen introduceerde Freeman het stakeholdermanagement.¹³ Deze visie was ontwikkeld om de verschillende belangen van aandeelhouders, werknemers, consumenten, leveranciers, financiers, niet-gouvernementele organisaties (NGO's) en maatschappij in kaart te brengen en te vertalen naar doelstellingen voor de onderneming. Deze breed gedragen steun is noodzakelijk voor het succes op lange termijn, het is de zogenaamde *licence to operate* voor de onderneming. Als gevolg hiervan dient de onderneming de relatie met zijn stakeholders verder te intensiveren.¹⁴ Het doel is een zodanige balans te vinden dat leveranciers, klanten, werknemers, belangengroepen, het management en aandeelhouders allemaal in hun belang worden gerespecteerd en beloond. Net als in de verhoudingen tussen principaal en agent kunnen er tussen belanghebbenden onderling belangenconflicten ontstaan. Deze moeten worden opgelost zodat de ene belanghebbende de waardecreatie voor andere

⁹ Douma & Schreuder 2008, p. 134.

¹⁰ Chowdhury & Hossain 2010, p. 6.

¹¹ Freeman 1984, p. 46.

¹² Clarkson 1995, p. 106.

¹³ Freeman 1984, p. 12.

¹⁴ Freeman & Velamuri 2005, p. 7.

stakeholders niet blokkeert.¹⁵ Stakeholders hebben namelijk uiteenlopende redenen en motivaties om een relatie met de onderneming aan te gaan en verwachten hier verschillende uitkomsten van. Het omgaan met deze conflicterende belangen is een uitdaging voor het bedrijfsleven.¹⁶

2.2.1 Belangen stakeholders

Er is een breed scala aan stakeholders uiteengezet. Tussen deze verschillende belanghebbenden kunnen zoals gezegd onderling conflicten ontstaan door uiteenlopende interessegebieden en belangen. De onderneming komt op verschillende vlakken in aanraking met deze belangen van de stakeholders. Onderstaande tabel laat zien op welke wijze belangen van stakeholders de onderneming doorkruisen en welke verwachtingen belanghebbenden ten aanzien van de onderneming hebben.

Tabel 2.1 – De verschillende interessegebieden van stakeholders.

	Governance	Openbaarmaking	Product impact	Sociale impact	Milieu impact
Aandeelhouders, investeerders	Reputatie, strategie	Getrouwheid van informatie	Onethische producten, opname in ethische fondsen	Beloften nakomen, klachten-niveau	Risicoanalyse, aantal overtredingen
Werknemers	Naleving van waarden	Data protectie, klachten werknemers, claims	Processen, ongevallen, veiligheidsprocedures	Betrokkenheid werknemers	Verbruik en besparing door inspanning werknemers
Klanten	Transparantie over waarden	Voldoende informatie, klanttevredenheid	Sector richtlijnen	Markt aandeel, marketing	Bewustzijn van het product
Leveranciers	Code of conduct	Duurzame relaties	Innovatie, life cycle analyse (LCA)	Aandeel van lokale leveranciers	Promoten van standaarden, % leveranciers wat voldoet aan ecologische standaarden
Overheid	Naleving van waarden, overleg met stakeholders	Rapportage-systeem, certificaten.	Recycling, product verantwoording	Gezamenlijke projecten	Prestaties, standaarden, ratings van derden
NGO's	Klachten, publieke aandacht problemen	Getrouwheid van metingen en indicatoren	Veiligheid producten, overleg NGO	Juistheid van metingen en controle	Effectiviteit van gebruik expertise, investeringen in ecologisch onderzoek
Gemeenschap	Stakeholder dialoog	Toegankelijkheid van informatie	Gevaarlijke stoffen, CO2 uitstoot, lozing van afval	Lange termijn investering in de gemeenschap	Impact op directe omgeving, luchtvervuiling.

Bron: Holme & Watts 2000, p. 18.

¹⁵ Freeman e.a. 2004, p. 365.

¹⁶ Daily, Dalton & Cannella 2003, p. 379.

2.2.2 Primaire en secundaire stakeholders

De onderneming wordt op de wijze van stakeholdermanagement neergezet als een sociale interactie tussen verschillende belanghebbenden die samen waarde creëren in een context met behulp van anderen en voor anderen die waarde hechten aan deze creatie.¹⁷ De onderneming kent een hierin complexe structuur met meerdere belanghebbenden, deze kunnen in twee categorieën worden verdeeld: primaire en secundaire stakeholders.

Primaire stakeholders hebben een significante invloed op de onderneming. De continuïteit van de onderneming is afhankelijk van de relatie tussen de primaire stakeholders en de onderneming. Groepen die tot de primaire stakeholders behoren zijn investeerders, aandeelhouders, werknemers, klanten en leveranciers.¹⁸ Daarnaast worden ook de lokale gemeenschap, het milieu en toekomstige generaties tot de primaire stakeholders gerekend(zie figuur 2.1).¹⁹

Vanuit dit perspectief kan de onderneming worden gedefinieerd als een systeem van primaire groepen van belanghebbenden, een complex geheel van relaties tussen de groepen belanghebbenden onderling en met de onderneming, met elk verschillende rechten, doelstellingen, verwachtingen en verantwoordelijkheden. De continuïteit en het succes van de onderneming hangt af van het vermogen van haar managers om voldoende winst, waarde of tevredenheid te creëren voor degenen die behoren tot elke groep van belanghebbenden, zodat elke groep verder gaat als onderdeel in de onderneming. Betrokkenheid bij de onderneming is hierin een voorwaarde tot succes.²⁰

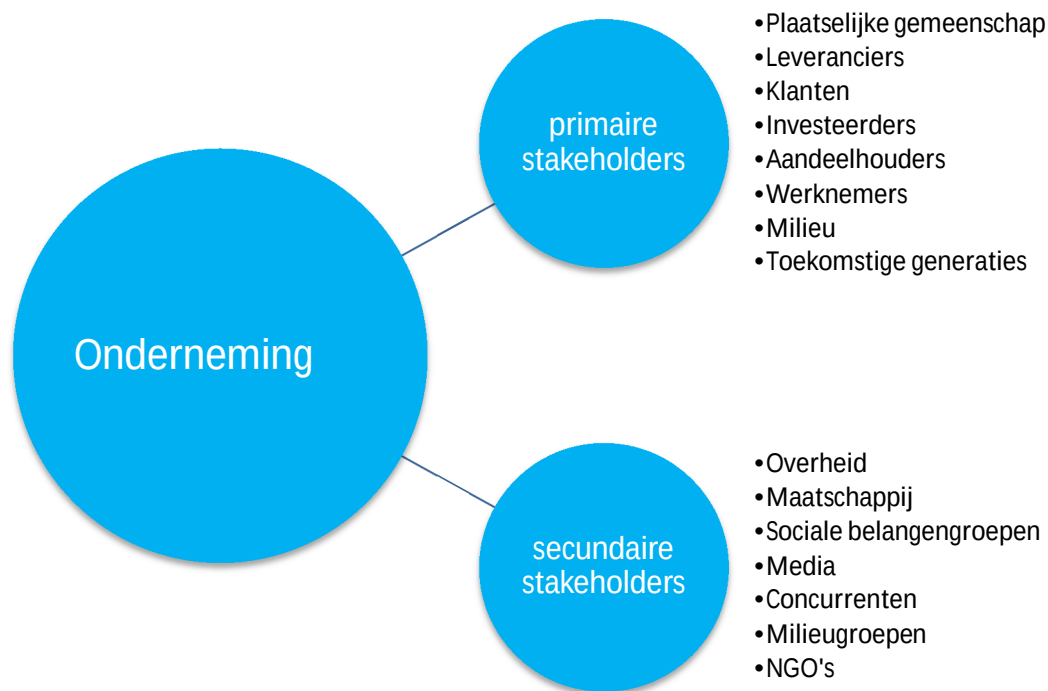
¹⁷ Freeman, Martin & Parmar 2007, p. 311.

¹⁸ Torres, Bijmolt & Tribó 2011, p. 4.

¹⁹ Wheeler & Sillanpaa 1998, p. 206.

²⁰ Clarkson 1995, p. 106.

Figuur 2.1 – Primaire en secundaire stakeholders



Secundaire stakeholders worden gedefinieerd als degenen die invloed hebben op, of worden beïnvloed door de onderneming. Ze zijn niet rechtstreeks betrokken in transacties met de onderneming en zijn niet essentieel voor het voortbestaan van de onderneming. Onder andere de overheid en de maatschappij behoren tot de secundaire stakeholders.²¹ Freeman legt uit dat secundaire stakeholders een zeer breed begrip is:

‘Some groups may have as an objective simply to interfere with the smooth operations of our business. For instance, some corporations must count “terrorist groups” as stakeholders. As unsavory as it is to admit that such “illegitimate” groups have a stake in our business, from the standpoint of strategic management, it must be done.’²²

Naast de overheid, de maatschappij en in sommige gevallen zelfs terroristische groeperingen, behoren ook de media en een breed scala aan belangengroepen op allerlei terreinen -zoals milieu- tot de secundaire belanghebbenden (zie figuur 2.1).²³ De media hebben een belangrijke positie, ze hebben de capaciteit om de publieke opinie te mobiliseren ten gunste of ten nadele van de prestaties van het bedrijf. Een voorbeeld hiervan is de daling van de marktwaarde en reputatie van BP na de olieramp in

²¹ Torres, Bijmolt & Tribó 2011, p. 6.

²² Freeman 1984, p. 53.

²³ Wheeler & Sillanpaa 1998, p. 206.

de Golf van Mexico.²⁴ Door een enorme fout met catastrofale gevolgen en de hieraan verbonden media aandacht lag BP maandenlang onder een negatief vergrootglas. In dit geval was deze aandacht terecht, bedoeld om de misstanden aan de kaak te stellen, maar er zijn ook situaties denkbaar waar de negatieve aandacht ongegrond kan zijn. Bedrijven zijn in de regel niet afhankelijk van secundaire belanghebbenden maar dergelijke groepen kunnen wel invloed uitoefenen en zelfs schade berokkenen jegens de corporatie.

2.3 Tussenconclusie

Vanuit de agency theorie zijn er verschillende problemen die zich voor kunnen doen in een onderneming, zoals belangenconflicten tussen bestuurders en aandeelhouders. Naast aandeelhouders zijn er ten aanzien van een onderneming meer belanghebbenden, onderverdeeld in primaire en secundaire stakeholders. Werknemers, aandeelhouders, belangenorganisaties, leveranciers en de overheid behoren tot deze groepen. Het is belangrijk om in constante dialoog te staan met deze stakeholders, om de belangen van de stakeholders mee te laten wegen in de beslissingen van het management en de *licence to operate* in stand te houden. De stakeholders hebben ten aanzien van de onderneming verschillende belangen en motieven. Het is belangrijk om als onderneming deze belangen te onderkennen en in goede banen te leiden.

Stakeholders spelen een belangrijke rol in het voeren van een Maatschappelijk Verantwoord Ondernemingsbeleid van de onderneming. Hoe dit is vormgegeven zal in hoofdstuk 3 aan de orde komen.

²⁴ Cherry & Sneirson 2011.

3. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

‘The term is a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody.’ –

Archie B. Carrol

De verschillende groepen belanghebbenden ten aanzien van de onderneming zijn in kaart gebracht. Met het oog op maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dit dat de integratie van de verschillende stakeholder belangen moet zorgen voor een waardecreatie voor consumenten, werknemers, leveranciers, financiers en de maatschappij.²⁵

Friedman had in 1962 echter een zeer duidelijke mening ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen:

‘...has been the claim that business should contribute to the support of charitable activities...Such giving by corporations is an inappropriate use of corporate funds in a free-enterprise society.’²⁶

Maar als het bedrijfsleven al niet meer bijdraagt aan het algemeen nut, wat moet er dan gebeuren om de uitdagingen waarvoor we staan een antwoord te bieden? Deze uitdagingen op het gebied van niet-duurzame levensstijlen, productie- en consumptiepatronen en bevolkingsgroei moeten van dupliek worden voorzien. Naarmate de wereldbevolking groeit van zeven miljard tot bijna negen miljard in 2040 en het aantal middenklasse consumenten stijgen met drie miljard in de komende twintig jaar zal de druk op de natuurlijke hulpbronnen toenemen.²⁷ In 2030 zal de wereld ten minste 50 procent meer voedsel, 45 procent meer energie en 30 procent meer water nodig hebben – allemaal in een tijd waarin het milieu duidelijk zijn grenzen lijkt aan te geven. Klimaatverandering lijkt onomkeerbaar en dit beïnvloedt alle aspecten van menselijke en planetaire gezondheid. Het wereldwijde ontwikkelingsmodel is dan ook niet duurzaam.

²⁵ Freeman & Velamuri 2008, p. 7.

²⁶ Friedman 1962, p. 135.

²⁷ Scherer & Palazzo 2008, p. 414.

Er kan niet langer worden toegekeken hoe milieudrempels worden overschreden, met het risico onherstelbare schade aan te richten aan de ecosystemen alsook de menselijke gemeenschappen.²⁸

De steeds groter wordende invloed van de stakeholders en de druk van het consumptiepatroon op de voorraden van de wereld leiden tot een oproep tot verantwoord ondernemen. De zojuist genoemde visie van Friedman wordt dan ook al enkele decennia niet meer breed gedragen.

Er worden in de literatuur vele termen gebruikt die samenhangen met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Duurzaamheid, ‘groen’ en milieuvriendelijk zijn hier voorbeelden van. Deze afgeleiden van maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn vaak vaag en er is niet duidelijk wat er precies mee wordt bedoeld. Deze discussie is ook gaande bij de definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

3.1 Afbakening definitie

MVO is een ongrijpbaar begrip. Het citaat illustreert de problematiek rondom de term:

‘The term is a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody.’²⁹

Er is in de regel dus geen consensus met betrekking tot het begrip MVO. De meest gangbare definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen is die van de World Commission on Environment and Development, onderdeel van de Verenigde Naties. Deze commissie onder leiding van de toenmalige Noorse premier Gro Harlem Brundtland gaf in 1987 de volgende definitie voor duurzame ontwikkeling:

‘Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.’³⁰

Naar aanleiding van dit rapport vond er een verschuiving plaats van het louter ecologisch geïnspireerde begrip ‘duurzaamheid’ naar het meer sociaaleconomisch gebaseerde begrip ‘duurzame ontwikkeling’. De commissie onderkende hiermee dat armoede een praktische belemmering vormt voor duurzaam gebruik van de fysieke omgeving en dat integratie van natuurbehoud en economische ontwikkeling nodig is voor duurzame ontwikkeling.³¹ Duurzame ontwikkeling is geen bestemming,

²⁸ United Nations Secretary-General’s High-Level Panel on Global Sustainability 2012, p. 4.

²⁹ Carrol 1999, p. 280.

³⁰ World Commission on Environment and Development 1987, p. 43.

³¹ Monitor Duurzaam Nederland 2009, p. 23.

maar een dynamisch proces van aanpassing, leren en actie. Het gaat om herkennen, begrijpen en interconnecties tussen economie, samenleving en natuurlijke omgeving.³²

Er zijn naast de Brundtland definitie nog vele andere definities voor MVO. Deze definities variëren op basis van historische en sociale verschillen tussen landen. Sommige definities geven meer gewicht aan een bepaald thema, omdat het relevanter is voor die bepaalde regio.³³ Door weging van thema's op economisch, sociaal en ecologisch gebied in verschillende landen heeft de World Business Council for Sustainable Development een vrij algemene definitie aangehouden:

*'Corporate social responsibility is the task of a business to contribute to sustainable economic development, working together with workers, their families, the local community and society in general to improve quality of life.'*³⁴

De Europese Commissie hanteert een definitie die veeleisender is ten aanzien van het bedrijfsleven:

*'By stating their social responsibility and voluntarily taking on commitments which go beyond common regulatory and conventional requirements, which they would have to respect in any case, companies endeavour to raise the standards of social development, environmental protection and respect of fundamental rights and embrace an open governance, reconciling interests of various stakeholders in an overall approach of quality and sustainability.'*³⁵

De definitie van de Commissie laat zien dat MVO wordt beschouwd als een vorm van strategisch management waar de eisen hoger liggen dan het wettelijke kader en de onderneming als entiteit waar de verschillende belangen van stakeholders in samen komen.³⁶ De verschillende elementen in deze definitie zoals sociale verantwoordelijkheid, verder gaan dan wet- en regelgeving en oog hebben voor de belangen van stakeholders, komen bij meerdere auteurs naar voren wanneer ze hun visie geven op MVO.³⁷ Thema's zoals welzijn van werknemers, gemeenschappen en het milieu komen in verschillende definities naar voren. Het doel is om MVO strategisch in te zetten op een manier die voordelen oplevert op de genoemde thema's maar tegelijkertijd op zichzelf ook financieel zelfvoorzienend zijn. Op deze wijze zijn ze minder gevoelig voor de op winst gerichte visie van Friedman uit 1962.³⁸

³² United Nations Secretary-General's High-Level Panel on Global Sustainability 2012, p. 4.

³³ Poddi & Vergalli 2009, p. 2.

³⁴ Poddi & Vergalli 2009, p. 2.

³⁵ Green Paper European Commission, 2001, p. 3.

³⁶ Sacconi 2004, p. 6.

³⁷ Zie o.a. Morrison Paul & Siegel 2006, McWilliams & Siegel 2001 en Lambooy 2011.

³⁸ Heslin & Ochoa 2008, p. 126.

De Organisation for Economic Co-operation and Development (Nederlandse afkorting: OESO), welke zich inzet voor economische en sociale vooruitgang voor mensen overal ter wereld, geeft een platform waarin kennisuitwisseling tussen overheden plaats kan vinden. Ze werken daarnaast samen met overheden om een duidelijk beeld van indicatoren achter economische, sociale en ecologische ontwikkelingen te krijgen.³⁹ MVO wordt door de OESO aangemerkt als:

‘Het stimuleren van de positieve bijdragen die multinationale ondernemingen kunnen leveren aan de economie, het milieu en sociale vooruitgang.’

De Sociaal-Economische Raad (SER) verstaat onder MVO het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie in de drie dimensies ‘People, Planet, Profit’ en het onderhouden van een relatie met belanghebbenden op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij antwoord wordt gegeven op rechtvaardige vragen uit de maatschappij met betrekking tot de waardecreatie in de drie dimensies.⁴⁰

Uit de literatuur volgt ook geen uniforme definitie van MVO. Carrol, misschien wel de meest geciteerde auteur op dit gebied, verdeelt MVO in vier segmenten. Ten eerste moet een bedrijf consequent en met succes streven naar een maximaal rendement, dat is de economische verantwoordelijkheid. Ten tweede moet de corporatie zich altijd bewust zijn van, en zich houden aan, de geldende wet- en regelgeving op ieder niveau in de gemeenschap waar het actief is. Ten derde moet het bedrijf verder gaan dan het wettelijke kader en werken op een manier die zorgt voor de waarden van de samenleving en bereid zijn zich aan te passen aan nieuwe waarden en wensen teneinde te voldoen aan de ethische verantwoordelijkheid. Tot slot moet men educatieve, religieuze, artistieke, medische, sociale, welzijns-, of andere charitatieve inspanningen steunen om aan zijn filantropische verantwoordelijkheid te voldoen.⁴¹

Giannarakis⁴² heeft onderzoek gedaan naar de omschrijving van maatschappelijk verantwoord ondernemen, hieruit volgde dat Palazzi en Starcher⁴³ MVO zien als een uniek begrip dat slechts invulling krijgt door specifieke verwachtingen van stakeholders die op dat moment invloed hebben op de onderneming. Porter en Kramer⁴⁴ onderstrepen dit door te stellen dat bedrijven moeten veranderen of hun zakelijke doelstellingen herdefiniëren in de relatie tot maatschappelijke verwachtingen. Kitchen⁴⁵ gaat hierin mee en stelt dat de betekenis van MVO door de tijd kan veranderen, terwijl

³⁹ OESO 2012 <www.oesorichtlijnen.nl>.

⁴⁰ SER 2010, p. 3.

⁴¹ Carrol 1991, p. 43.

⁴² Giannarakis 2011, p. 2.

⁴³ Palazzi & Starcher 2006, p. 8.

⁴⁴ Porter & Kramer 2006, p. 80.

⁴⁵ Kitchen 2003, p. 316.

Visser⁴⁶ laat zien dat MVO ook kan dienen als een krachtig marketinginstrument. Het kan zorgen voor een lange termijn waarde en het krijgen van concurrentievoordelen, het helpt ook mee aan het inperken van een nieuw type risico, het sociale risico.⁴⁷ Een wat meer romantische blik op MVO wordt gegeven door Hollender en Fenichell: een niet aflatende inzet van het bedrijfsleven om zich ethisch te gedragen en een bijdrage te leveren aan de economische ontwikkeling, hand in hand met respect voor gemeenschappen, de maatschappij en het milieu. Kortom, MVO trouwt met de concepten van wereldburgerschap, milieubesef en duurzame ontwikkeling.⁴⁸

Het Nederlandse kabinet heeft in 2011 een groene-groei strategie uitgezet. In dit rapport wordt beschreven dat de overheid streeft naar versterking van onze economie met een groei die het natuurlijk kapitaal van onze aarde niet uitput. Groene groei waarborgt dat ook komende generaties in hun behoeften kunnen voorzien en levert bovendien kansen op voor het Nederlandse bedrijfsleven, dat in sectoren als water en voedsel tot de wereldtop behoort. Investeren in groene groei is ook investeren in concurrentiekracht. In toenemende mate wordt erkend dat de belangen van People, Planet, Profit succesvol te verenigen zijn en dat dit nodig is om in de concurrentiestrijd mee te blijven doen.⁴⁹

De definitie van MVO die in deze paper centraal zal staan is een afgeleide definitie van de Commissie Brundtland, aangehaald in de Monitor Duurzaam Nederland:

‘Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder dat daarmee de behoeften van toekomstige generaties, zowel hier als in andere delen van de wereld, in gevaar worden gebracht.’⁵⁰

Uitwerking van duurzame ontwikkeling volgens bovenstaande definitie betekent dat er inzicht nodig is in zowel de behoeften van de mensen als de hiervoor beschikbare middelen, de hulpbronnen of kapitalen. Er zijn echter wel enige kanttekeningen te plaatsen bij deze definitie, alsook de voorheen genoemde definities: de behoeften van de huidige generatie is nauwelijks vast te stellen. Volgens sommigen is de mens zelfs onverzadigbaar. In deze behoeften voorzien lijkt dan ook een utopie zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties aan te tasten. Iedere fossiele ton energie die we nu opstoken, kan niet door een volgende generatie worden gebruikt. Daarnaast zijn ook toekomstige ontwikkelingen nog ongewis. De technische ontwikkeling en de groei van de wereldbevolking spelen een rol op de lange termijn, uitspraken hierover zijn moeilijk hard te maken.⁵¹ Daarentegen wordt de

⁴⁶ Visser 2010, p. 10.

⁴⁷ Kytte & Ruggie 2005, p. 1.

⁴⁸ Hollender & Fenichell 2004, p. 29.

⁴⁹ Agenda Duurzaamheid 2011, p. 1.

⁵⁰ Monitor Duurzaam Nederland, p. 23.

⁵¹ Monitor Duurzaam Nederland, p. 23.

definitie van oud premier Brundtland, met hierbij de afgeleide van de Monitor Duurzaamheid, als meest gangbare term gezien welke de basis vormt voor het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen.

3.2 People, Planet, Profit

Het begrip MVO is in de vorige paragraaf uitvoerig beschreven. Zoals naar voren kwam is het lastig om met een dergelijke definitie duurzaamheid te meten vanuit een theoretisch perspectief. Het begrip MVO moet verder ingevuld worden. Een manier om verder invulling te geven is maatschappelijk verantwoord ondernemen te zien als een driedimensionaal begrip. Deze Triple Bottom Line, ook wel Triple P benadering genoemd, is afkomstig uit 1994 van de hand van John Elkington en wordt wereldwijd gebruikt door vele instanties en bedrijven. De Triple P benadering heeft een drietal indicatoren: People, Planet, Profit.⁵² Het biedt de definitie van de Commissie Brundtland drie thema's waarin het theoretische kader verder uitgewerkt kan worden.

MVO Nederland heeft de Triple P benadering in hun MVO definitie vormgegeven:

‘Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) neemt een bedrijf de verantwoordelijkheid voor de effecten van de bedrijfsactiviteiten op mens en milieu. Het bedrijf maakt bewuste keuzes om een balans te bereiken tussen People, Planet en Profit. Bedrijven kunnen zelfs nog een stapje verder gaan en zich richten op nieuwe marktkansen, groei en innovatie met winst voor mens, maatschappij en milieu. Nu en in de toekomst.’⁵³

De begrippen People, Planet, Profit zijn verbonden met elkaar en zullen een zekere balans moeten vinden om te komen tot duurzame ontwikkeling.

3.2.1 People

People vormt uit de sociale dimensie van MVO. Op het eerste gezicht ligt het niet voor de hand sociale aspecten te associëren met duurzaamheid. Echter, kunnen duurzaamheid en milieudoelstellingen niet worden bereikt zonder te investeren in onderwijs, gezondheidszorg, armoedebestrijding, integratie en de kwaliteit van het bestuur. Daarnaast hangen doelen op het gebied van milieu en mondiale rechtvaardigheid samen met investeren in ontwikkelingslanden door de economisch welvarende landen. Vertrouwen speelt hierin -een niet te onderschatten- rol: vertrouwen

⁵² Elkington 1997, p. 2.

⁵³ MVO Nederland (<www.mvonederland.nl>).

in de samenleving, tussen mensen onderling en tussen burger en overheid draagt bij om draagvlak te creëren. Deze sociale aspecten dragen bij aan economische en ecologische vooruitgang.⁵⁴

3.2.2 Planet

Door middel van Planet wordt invulling gegeven aan de ecologische zorg en het milieu binnen de duurzame ontwikkeling. Een onderneming dient in de uitoefening van haar bedrijfsactiviteiten en in de zakelijke keuzes die zij daarbij maakt, rekening te houden met de externe gevolgen daarvan, met name de belasting van het milieu.⁵⁵ Met de belasting van het milieu wordt niet alleen de belasting van de directe omgeving van de onderneming bedoeld. Het gaat om de wereldwijde druk op de natuurlijke hulpbronnen. Het gaat om een breed perspectief waarbij de rol van de onderneming centraal staat. Er wordt gekeken naar het gebruik van grondstoffen, energie en water en de omgang met de biodiversiteit en de uitstoot van afvalwater en afvalstoffen. Heeft de onderneming een efficiënt productieproces of treedt er veel verspilling op? Produceert men veel afval en wordt deze hergebruikt? Welke opvatting hebben toeleveranciers ten aanzien van deze kwesties en vormen de producten van de onderneming een grote belasting voor het milieu of zijn deze juist ontworpen om zo zuinig mogelijk met het milieu om te gaan? Spant de onderneming zich in om het broeikaseffect terug te dringen en de biodiversiteit in de wereld te behouden?⁵⁶ Het zijn allemaal vragen en overwegingen die centraal in het beslissingsproces zouden moeten staan. Biezeveld geeft deze gedachte mooi weer:

‘Duurzaam gebruik van ecosystemen impliceert dat het gebruik van ecosysteemdiensten voldoende ruimte laat aan flora en fauna en toekomstige generaties om van diezelfde diensten gebruik te maken.’

⁵⁷

Ook naleving van milieuwetgeving en het reduceren van effecten van transport en producten en diensten op het milieu vallen onder Planet. In deze paper zal de nadruk worden gelegd op de p van Planet om verder inzicht te krijgen aan welke milieuvoorschriften een onderneming zich moet houden.

3.2.3 Profit

Duurzaamheid wordt op korte termijn noodzakelijk om tot winst te komen. Uitsluitend afgaan en handelen naar de voorkeuren en behoeften van de huidige generatie heeft catastrofale gevolgen, zware verliezen voor toekomstige generaties welke nauwelijks in het besluitvormingsproces worden

⁵⁴ Monitor Duurzaam Nederland, p. 73. Zie ook De Boer & Duyvendak 1999.

⁵⁵ Lambooy 2004, p. 9.

⁵⁶ Lambooy 2004, p. 9.

⁵⁷ Bastmeijer 2009, p. 188. Zie oratie prof. mr. G.A. Biezeveld op 31 maart 2009, RU Groningen.

meegenomen.⁵⁸ Dit onvermogen om hulpbronnen over de tijd te verdelen zal tegen moeten worden gegaan met de inzet van duurzaam kapitaal en economische aspecten van duurzaamheid. Robert Solow merkt op:

*'We know in general that even well-functioning competitive markets may fail to allocate resources properly over time.'*⁵⁹

Wat door velen wordt onderschat is dat duurzame ontwikkeling grote kansen met zich meebrengt op het vlak van de winstgevendheid van het bedrijf. Onderwerpen als inkomsten uit duurzame ontwikkelingen, positieve bijdrage aan de ontwikkeling van de lokale economie en bedrijvigheid en de bijdrage aan het economische systeem zijn hier voorbeelden van. Ook bij Profit gaat het niet louter om financiële welvaartsargumenten, deze welvaart is namelijk voor een groot deel gebaseerd op menselijk kapitaal: arbeiders. Als logisch gevolg hiervan komen ook fundamentele onderwerpen als een verbod op kinderarbeid en slavernij aan de orde.

3.3 Duurzaamheidsthema's

People, Planet, Profit gaat dus over een groot aantal thema's op gebied van duurzame economische, ecologische en sociale ontwikkeling. Dit is een veel gebruikte methode om de MVO vraagstukken een theoretisch kader te geven. Er is nog een manier om duurzaamheid vanuit een theoretisch perspectief te meten, namelijk op grond van de kapitaalbenadering.⁶⁰ Deze benadering wordt in een recent gezamenlijk rapport van de Verenigde Naties, Eurostat en de OESO⁶¹ aanbevolen om op termijn in alle landen te implementeren zodat de internationale vergelijkbaarheid wordt bevorderd.⁶²

In deze kapitaalbenadering wordt de nadruk gelegd op vier kapitaaltvormen: economisch kapitaal, natuurlijk kapitaal, menselijk kapitaal en sociaal kapitaal. Deze kapitaaltvormen zijn de hulpbronnen die zowel de huidige als toekomstige generaties ter beschikking staan om de belangrijke doelen te realiseren. De benadering bouwt voort op inzichten ontleend aan de uitgebreide economische groeiliteratuur van de laatste vijftig jaar, waarin de bronnen van de groei van de welvaart centraal staan.⁶³

⁵⁸ Johnston 2011, p. 5.

⁵⁹ Solow 2008, p. 78.

⁶⁰ Zie o.a. de rapporten van Hass & Moe 2006 en Wereldbank 2006.

⁶¹ Zie rapport UNECE, Eurostat & OESO 2009.

⁶² Monitor Duurzaam Nederland, p. 29.

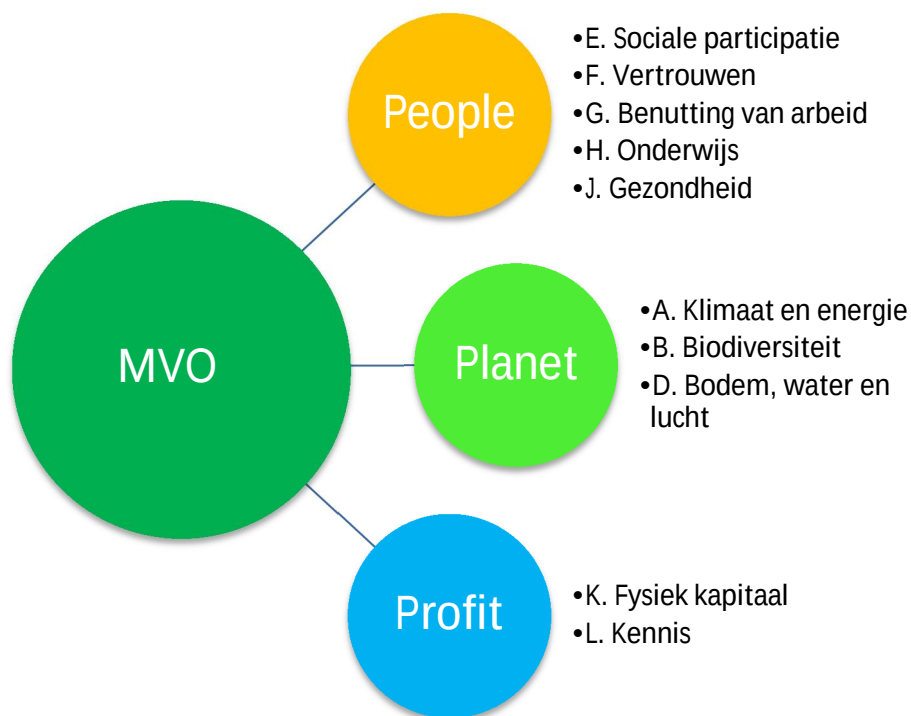
⁶³ Monitor Duurzaam Nederland, p. 29.

In deze vier kapitaalsvormen worden tien thema's onderscheiden:

- ✓ Natuurlijk kapitaal: a) Klimaat en energie; b) Biodiversiteit; d) Bodem, water en lucht
- ✓ Sociaal kapitaal: e) Sociale participatie; f) Vertrouwen
- ✓ Menselijk kapitaal: g) Benutting van arbeid; h) Onderwijs; j) Gezondheid
- ✓ Economisch kapitaal: k) Fysiek kapitaal; l) Kennis.⁶⁴

In feite verschillen de People, Planet, Profit benadering van Elkington en deze kapitaalbenadering met de tien thema's niet significant van elkaar. Vanuit theoretisch perspectief kan worden bepleit dat de kapitaalsvormen met afgebakende thema's hard op weg is het internationale meetinstrument voor duurzaamheid te worden. Echter vinden de kapitaalsvormen zijn oorsprong in de Triple P. benadering (zie figuur 3.2).

Figuur 3.2 – Het begrip MVO aan de hand van People, Planet, Profit en de kapitaalsbenadering.



De onderlinge verwevenheid tussen de thema's is groot. Toenemende welvaart en groei van de wereldbevolking lijken er onvermijdelijk toe te leiden dat natuurlijk kapitaal in een hoog tempo verloren gaat.

Bovenstaand figuur (figuur 3.2) dient als referentie en uitwerking van het begrip MVO. Daar waar dit onderzoek zich toespitst op milieu en milieurisico's, zal ik mij beperken tot een uitwerking van slechts één 'P': Planet. Gezien de grote rol die natuurlijk kapitaal in alle definities van MVO speelt en de

⁶⁴ Monitor Duurzaamheid, p. 37.

groeierende klimaatproblematiek zal de nadruk in de komende hoofdstukken op ecologische duurzaamheid, Planet, liggen, immers: *‘There is no business to be done on a dead planet.’*⁶⁵

3.4 Wettelijk kader MVO

Economische groei moet duurzaam zijn. Steeds meer bedrijven, burgers en organisaties zijn daarvan doordrongen. De Nederlandse concurrentiepositie en welvaart zijn alleen houdbaar als de hulpbronnen waar de welvaart op gebaseerd is, in stand worden gehouden voor de huidige wereldbevolking en voor toekomstige generaties. Dat vraagt aandacht voor de sociale, economische en ecologische dimensie van beleid en voor de samenhang daartussen; voor People, Planet en Profit, hier en nu, later en elders. Duurzaam beleid gaat daarmee niet alleen over een schoon milieu of een duurzame energievoorziening, maar ook over het concurrentievermogen van onze economie, de toekomstbestendigheid van zorg, onderwijs, cultuur, werkgelegenheid, het financieel systeem, enzovoort – en betreft daarmee in feite het gehele kabinetsbeleid.⁶⁶ Uit deze statement van het kabinet blijkt (althans op papier) dat de Nederlandse overheid er zich van doordrongen is dat de overheid een belangrijke rol vervult bij het creëren van een beleid wat duurzame ontwikkeling uitstippelt.

Biezeveld geeft het treffend weer:

*‘Wanneer de markt tekortschiet of de “belangen van de toekomst” op de markt ondervertegenwoordigd zijn, zal de overheid moeten optreden.’*⁶⁷

Om duurzame ontwikkeling te bereiken is er een doeltreffend kader van instellingen en besluitvormingsprocessen nodig op lokaal, regionaal, nationaal en mondiaal niveau. Er moet los worden gekomen van gefragmenteerde instellingen, tekortschieten van leiderschap en politieke ruimte, gebrek aan flexibiliteit bij de aanpassingen aan nieuwe vormen van uitdagingen en kansen – die stuk voor stuk de beleidsvorming belemmeren en de dagelijkse praktijk dwarszitten.⁶⁸

De Nederlandse overheid, in samenwerking met het Nederlandse bedrijfsleven, heeft internationaal dan ook te weinig gewicht om duurzame globalisering tot stand te brengen. Hiervoor is samenwerking met de Europese Unie en op mondiaal niveau essentieel om de wet- en regelgeving te ontwerpen en duurzame ontwikkeling voorop te stellen. Het Europese Verdrag voor de rechten van de mens, recente klimaattoppen en het Kyoto-verdrag zijn hier voorbeelden van.⁶⁹

⁶⁵ Uitspraak van David Brower, voorzitter Sierra Club aangehaald in Heslin & Ochoa 2008, p. 141.

⁶⁶ Agenda Duurzaamheid 2011, p. 3.

⁶⁷ Biezeveld 2009, p. 3.

⁶⁸ United Nations Secretary-General’s High-Level Panel on Global Sustainability 2012, p. 9.

⁶⁹ SER 2010, p. 3.

Tabel 3.1 – Overzicht wet- en regelgeving op verschillende niveaus.

	Overheden	NGO	Bedrijfsleven
Mondiaal	Verenigde Naties (VN) verdragen	Global Reporting Initiative (GRI) richtlijnen	
	International Labour Organisation (ILO)normen	ISO 14 001	
	Rio verdrag	ISO 26 000	
	Kyoto verdrag	VN Global Compact	
	OESO richtlijnen		
Nationaal (NL)	EU richtlijnen	Collectieve arbeidsovereenkomsten (CAO's)	Werkgeversorganisaties
	Nationale wet- en regelgeving		Branchecodes
Lokaal	Gemeentelijke bepalingen		Gedragscodes

Bron: Alma & Mobergs 2008, p. 8.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen brengt weliswaar een grote eigen verantwoordelijkheid met zich mee, maar zoals gezegd zijn er bindende afspraken en wetten nodig die een bepaalde ondergrens of stimulans moeten zijn voor het bedrijfsleven. Wanneer een bron wordt gehouden in een gemeenschappelijke groep van individuen, zal altijd het belang van het individu om de bron te exploiteren prevaleren. Ieder individu geeft toe aan zijn eigenbelang totdat de bron helemaal leeg is.⁷⁰ Dit probleem staat bekend als 'tragedy of the commons', een term uitgevonden door Hardin.⁷¹ Deze problematiek pleit in het voordeel van het scheppen van een wettelijk kader.

De wet- en regelgeving op de gebieden People, Planet en Profit is omvangrijk en divers, variërend van Bestuurs- en Publiekrecht tot Ondernemingsrecht, op nationaal, internationaal en mondiaal niveau.

In de volgende sub paragrafen zal het wettelijke MVO kader verder worden uitgewerkt aan de hand van People, Planet, Profit. Hoewel er een grote verwevenheid is tussen sociale, ecologische en economische duurzaamheid zullen de thema's apart worden besproken teneinde consistentie van het onderzoek te behouden.

⁷⁰ Friedman & Friedman 2010, p. 20

⁷¹ Zie Hardin 1968.

3.4.1 Wetgeving op sociaal gebied

Zoals reeds in paragraaf 3.4 is besproken, bestaat de sociale tak van duurzaamheid uit een vijftal thema's: sociale participatie, vertrouwen, benutting van arbeid, onderwijs en gezondheid. In het kader van dit onderzoek gaat het te ver om alle wetgeving op deze thema's de revue te laten passeren. Er zijn echter een aantal fundamentele sociale waarden vastgelegd in wetten en richtlijnen die mondiaal geaccepteerd zijn en aandacht verdienen.

De wetgeving op dit gebied begint met de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens. Hier zijn de belangrijkste normen op het gebied van mensenrechten en arbeidsomstandigheden in vastgelegd. Hier sluiten ook het Europees Verdrag tot Bescherming van de Rechten van de Mens en de Fundamentele Vrijheden en het Europees Sociaal Handvest bij aan.

Het VN Global Compact bestaat uit tien principes, welke bij de bedrijfsvoering in acht zouden moeten worden genomen. Deze principes vallen terug op thema's zoals mensenrechten, arbeid en milieu.⁷²

In de OESO richtlijnen komen daarnaast onderwerpen als mensenrechten, arbeid en corruptiebestrijding voor. De OESO richtlijnen zijn gebaseerd op internationale verdragen en bedoeld om gelijke regels te hanteren voor internationale handel en concurrentievervalsing te voorkomen.⁷³

De ILO, onderdeel van de Verenigde Naties, heeft arbeidsnormen vastgelegd in een breed scala aan overeenkomsten en aanbevelingen op het vlak van arbeidszaken. De vrijheid van vereniging en erkenning van het recht op collectieve onderhandeling, het verbod op alle vormen van gedwongen arbeid, verbod op kinderarbeid en verbod op discriminatie zijn hierin opgenomen.⁷⁴ Er zit op mondiaal niveau een behoorlijke overlap tussen de thema's. Dit komt door een variëteit aan overheden en NGO's die aandacht geven aan de problematiek rondom de onderwerpen. Ze trachten allemaal waarborgen te bieden voor de aangesloten organisaties en overheden en de daaraan verbonden werknemers of burgers.

Bovenstaande wetten en richtlijnen zijn in Nederland op nationaal niveau geïmplementeerd. Hierbij valt te denken aan de arbeidsrechtelijke bepalingen in het Burgerlijk Wetboek (BW), de Arbeidsomstandighedenwet, de Arbeidstijdenwet, de Wet minimumloon, de Wet gelijke behandeling mannen en vrouwen, de Algemene wet gelijke behandeling, de Wet op de ondernemingsraden (WOR), de Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst, de Wet melding collectief ontslag, de klassieke grondrechten in de Grondwet en het verbod op corruptie in het Wetboek van Strafrecht.⁷⁵

⁷² United Nations Global Compact 2012 (<www.unglobalcompact.org>).

⁷³ OESO richtlijnen 2012 (<www.oesorichtlijnen.nl>).

⁷⁴ Zie ILO 2012, conventies 29, 87, 98, 100, 105, 11, 138 en 182 (<www.ilo.org>).

⁷⁵ Lambooy 2004, p. 10.

3.4.2 Wetgeving op milieugebied

Mondiale afspraken ten aanzien van de ecologische hulpbronnen zijn noodzakelijk. Zonder deze wereldwijde overeenstemming zullen ook de beoogde klimaatwinst van bijvoorbeeld het EU-klimaatdoel - om in 2020 twintig procent minder broeikasgassen uit te stoten -, slechts gering zijn. De verdeling van de emissierechten en daarmee van de kosten is een van de grote uitdagingen voor de lopende mondiale klimaatonderhandelingen. Het huidige gebrek aan succes van klimaattoppen is onder meer toe te schrijven aan de bereidheid van de 'ontwikkelde' landen om mee te betalen aan bijvoorbeeld de kosten voor afvang en opslag van CO₂ van opkomende economieën. Wanneer China en India massaal goedkope kolen gaan stoken is dat goed voor de economische ontwikkeling, maar de klimaatverandering wordt hierdoor versterkt.⁷⁶

De milieugebruiksruimte met betrekking tot allerlei ecosystemen moet worden vastgesteld op mondiaal, regionaal en nationaal niveau om zo de vastgestelde milieugebruiksruimte en hiermee samenhangende reducties op een niet-vrijblijvende manier te verdelen tussen landen en binnen landen.⁷⁷

Europese richtlijnen spelen een grote rol in de wetgeving op milieugebied. Er zijn dan ook verschillende richtlijnen die zich bezighouden met de grensoverschrijdende uitdagingen en beheersmaatregelen omtrent het ecologische gemeengoed.

Tabel 3.2 - EU wet- en regelgeving op milieugebied

EU wet- en regelgeving	Inhoud
Emissierichtlijn grote stookinstallaties 2001/80/EG	Op grond van Richtlijn 2001/80/EG moten de EU-lidstaten programma's vaststellen voor de geleidelijke vermindering van de totale jaarlijkse emissies van verontreinigende stoffen in de lucht door grote stookinstallaties. Deze richtlijn is in Nederland geïmplementeerd via het Besluit Emissie Eisen Stookinstallaties.
Richtlijn nationale emissieplafonds 2001/81/EG	De Richtlijn nationale emissieplafonds heeft ten doel verontreinigende stoffen te beperken om de schadelijke gevolgen hiervan voor mens en milieu te beperken en gevolgen van verzuring en ozon op leefniveau te verbeteren.
IPPC-richtlijn 96/61/EG	De richtlijn bevat maatregelen ter voorkoming en, wanneer dat niet mogelijk is, beperking van emissies door de bedoelde activiteiten in lucht, water en bodem, met inbegrip van maatregelen voor afvalstoffen, om een hoog niveau van bescherming van het milieu in zijn geheel te bereiken.
Luchtverontreiniging richtlijn 84/360/EEG	De bestrijding van door industriële inrichtingen veroorzaakte luchtverontreiniging wordt geregeld in Richtlijn 84/360/EEG. Hierin staan onder meer bepaalde typen chemische industrie evenals inrichtingen waar vloeibare en vaste afvalstoffen worden verbrand.
Afvalstoffenrichtlijn 2006/12	De Europese regelgeving betreffende de verwijdering van afvalstoffen is vastgelegd in EU Richtlijn 2006/12.
Afvaltransportverordening 259/93	Toezicht en controle op het transport van afvalstoffen naar en buiten de EU wordt in deze verordening geregeld.
Verpakkingsafvalrichtlijn	In deze richtlijn worden maatregelen vastgesteld gericht op de preventie van

⁷⁶ Monitor Duurzaam Nederland 2009, p. 11.

⁷⁷ Biezeveld 2009, p. 3.

94/62/EG	verpakkingsafval, het hergebruik van verpakkingen en de recycling en terugwinning van verpakkingsafval. Doel is de druk op het milieu die uitgaat van verpakkingsafval te verminderen. De richtlijn is in Nederland geïmplementeerd via de Ministeriële regeling verpakking en verpakkingsafval.
VOS-richtlijn 1999/13/EG	Ter bescherming van de gezondheid van werknemers bepaalt de VOS-richtlijn dat de emissie van vluchtige organische stoffen (VOS) moet worden beperkt bij het gebruik van organische oplosmiddelen. Doel van de richtlijn is de directe en indirecte uitwerking van de VOS op milieu en gezondheid te verminderen door procedures en maatregelen vast te stellen voor bepaalde activiteiten. In Nederland is de richtlijn geïmplementeerd in het Oplosmiddelenbesluit.
Stoffenverordening 793/93	Verordening EEG nr. 793/93 regelt de beoordeling en beperking van de risico's van bestaande (chemische) stoffen.

Bron: Productschap MVO 2012 (<www.mvo.nl/wetenregelgeving>).

Deze Europese regelgeving is een antwoord op de ecologische uitdagingen waar de mensheid voor staat. Deze richtlijnen zijn door de Europese lidstaten in hun nationale wetgeving geïmplementeerd.

Als we het wettelijk kader koppelen naar de probleemstelling van dit onderzoek, de openbaarmaking milieurisico's bij DSM, zal er ook een nadere blik moeten worden gewonnen op wetgeving in de chemische sector. In recente jaren is de specifieke wetgeving voor de chemische industrie ingrijpend veranderd. Op last van de Europese Unie is het sinds 2007 verplicht om alle relevante informatie en veiligheidsaspecten te verzamelen ten aanzien van 30.000 chemische stoffen. Gezien het enorme aantal chemische stoffen, is efficiëntie, het stellen van duidelijke prioriteiten en een goede communicatie in de keten cruciaal voor het succes van deze operatie. Deze Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemical substances (REACH) geeft de industrie 15 jaar om alle data te verzamelen en te voldoen aan de normen. REACH is een specifieke wet die directe werking heeft op multinationale ondernemingen als DSM.

De eerder besproken Europese richtlijnen op milieugebied zijn geïmplementeerd in Nederlandse wet- en regelgeving (zie tabel 3.3).

Tabel 3.3 – Nederlandse wet- en regelgeving op milieugebied

Nederlandse wet- en regelgeving	Inhoud
Wet milieubeheer (Wm)	De Wet milieubeheer biedt bedrijfsleven en overheid een kader voor wat betreft rechten, plichten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot milieuaspecten. De Wet milieubeheer is een kaderwet en behelst de implementatie van meerdere Europese richtlijnen op milieugebied.
Algemene wet bestuursrecht (Awb)	In de Awb staan vormvoorschriften met betrekking tot bestuurlijke aangelegenheden. Ook de procedures voor het verstrekken van vergunningen in het kader van de Milieuwet vallen onder deze wet. Daarnaast staan er vormvoorschriften opgenomen om, waar nodig, bezwaar aan te tekenen tegen overheidsbesluiten, zoals bij milieuvergunningen het geval kan zijn.

Wet verontreiniging oppervlakte water (WVO)	In de WVO staan de regels die gelden voor de lozingen (bijvoorbeeld afvalwater) van inrichtingen op het oppervlaktewater. Zo heeft een bedrijf dat afvalstoffen, verontreinigende of schadelijke stoffen in oppervlaktewater wil lozen een vergunning nodig. In deze vergunning kunnen grenswaarden worden opgesteld voor lozingen. Overigens kunnen grenswaarden ook via een algemene maatregel van bestuur worden ingesteld.
Wet bodembescherming	Bescherming van het bodemmilieu is geregeld in de Wet bodembescherming. Dit is net als de Wm een kaderwet, er kunnen via algemene maatregelen van bestuur (AmvB's) nadere regels gesteld worden die de bodembescherming ten goede komen.
Wet geluidshinder	Het streven naar beperking van overlast door geluidshinder van bedrijventerreinen is vastgelegd in deze kaderwet.

Bron: Productschap MVO 2012 (<www.mvo.nl/wetenregelgeving>).

De Wet milieubeheer is in Nederland een belangrijke wet waarin meerdere Europese richtlijnen op milieugebied zijn ondergebracht. De kaderwet regelt procedures voor provinciale milieuverordeningen en de bevoegdheden voor adviesinstanties zoals de Nederlandse Emissieautoriteit, de Commissie voor de milieueffectrapportage en de provinciale milieuc commissie.

De kern van de Milieuwet komt naar voren in artikel 1.1a Mw: *‘Een ieder neemt voldoende zorg voor het milieu in acht.’* Het is een zorgvuldigheidsnorm die van iedereen verwacht, die weet of redelijkerwijs behoort te weten dat door toedoen van zijn handelen of nalaten nadelige gevolgen voor het milieu optreden. In hoofdstuk 5 van de wet worden de milieukwaliteitseisen uiteengezet. Via AmvB's kunnen eisen worden gesteld ten aanzien van de kwaliteit van onderdelen van het milieu vanaf een daarbij te bepalen tijdstip.

Hierbij dienen onder andere de redelijkerwijs te verwachten ontwikkelingen die van belang zijn met het oog op de bescherming van het milieu en de mogelijkheid om de risico's voor het milieu als gevolg van het bij het stellen van de eis in aanmerking te nemen milieubelastende factoren zo klein als redelijkerwijze mogelijk is te maken in acht te worden genomen. Hoofdstuk 7 van de Milieuwet geeft opdracht tot het maken van een milieueffectrapportage om de ecologische impact van voorgenomen activiteiten in kaart te brengen.

Naast de Europese richtlijnen en de Wet Milieubeheer verdienen de OESO Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen aandacht. Dit zijn aanbevelingen die door de regeringen aan de multinationale ondernemingen worden gedaan. Ze bevatten een aantal vrijwillig na te leven beginselen en normen voor verantwoord ondernemen, in overeenstemming met de van toepassing zijnde wetten.⁷⁸ Op het gebied van milieu zijn de volgende richtlijnen door de OESO opgesteld:

⁷⁸ De OESO Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen 2011, p. 1.

- ✓ Rekening houden met de noodzaak het milieu, de volksgezondheid en de veiligheid te beschermen;
- ✓ Een geschikt milieubeheersysteem invoeren en in stand houden met betrekking tot: dataverzameling & analyse; meetbare doelstellingen; monitoring & evaluatie;
- ✓ Uw werknemers adequaat onderwijs en training geven over milieu-, gezondheids- en veiligheidskwesties;
- ✓ De lokale bevolking adequaat informeren over veiligheids-, gezondheids- en milieukwesties (VGM);
- ✓ Uitvoeren van levenscyclusanalyses (LCA) en milieueffectrapportages (MER);
- ✓ Effectieve maatregelen nemen om schade te voorkomen of te beperken (preventie);
- ✓ Een rampenplan opstellen voor noodsituaties;
- ✓ Voortdurend de milieuprestaties in het bedrijf en in de keten verbeteren.⁷⁹

Het totaalpakket aan wet- en regelgeving en vrijwillige richtlijnen, om de milieubelasting te beperken, heeft geleid tot een afname van milieubelasting per bron. Echter de totale cumulatieve gevolgen van de terugdringing blijven vooralsnog achterwege. Er gaan ecologische hulpbronnen verloren en dit leidt tot schaarste. Hoewel deze schaarste vanuit economisch perspectief zou moeten leiden tot een grotere waardering en bescherming van milieu en natuurwaarden, is dit niet vanzelfsprekend. Voor veel van dergelijke waarden bestaat namelijk geen markt. Deze problematiek komt neer op de eerder aangehaalde *tragedy of the commons*.⁸⁰

De door Biezevelts geopperde markt voor milieugebruiksruimte en het verdelen van deze rechten zouden ingebed moeten worden in het economisch systeem. Waar het economische systeem tot op heden op vele fronten gefaald heeft ecosysteemfuncties te beschermen, zou het economische systeem in de toekomst juist gebruikt kunnen worden om die bescherming te waarborgen.⁸¹

3.4.3 Wetgeving op economisch gebied

Jaarrekeningenrecht speelt een evidente rol bij de economische wetgeving van MVO. De International Financial Reporting Standards (IFRS), stelt eisen aan financiële jaarverslagen van beursvennootschappen. De Wet toezicht financiële verslaggeving en de Wet op het financieel toezicht geven hier invulling aan. Een meer algemene verplichting op het gebied van MVO vloeit voort uit artikel 2:48 van het Burgerlijk Wetboek en artikel 2:391 lid 1 BW, die ondernemingen verplicht een jaarverslag op te stellen. Hierin dient tevens te worden gerapporteerd over niet-financiële aspecten van de onderneming, voor zover deze relevant zijn voor de interpretatie van de financiële informatie en de

⁷⁹ OESO richtlijnen 2012 (<www.oesorichtlijnen.nl/richtlijnen/milieu>).

⁸⁰ Zie supra par 3.5.

⁸¹ Bastmeijer 2009, p. 189.

positie van de onderneming. Aan de hand van de volgende criteria als neergelegd in artikel 2:397 lid 1 BW kan worden uitgelegd of men verplicht is te rapporteren over niet-financiële aspecten:

- ✓ Activa meer dan 17,5 miljoen Euro
- ✓ Meer dan 250 werknemers
- ✓ Netto-omzet meer dan 35 miljoen Euro

Voor ondernemingen die vallen onder art. 2:391 lid 1 BW is het verplicht informatie te verschaffen over de activiteiten op MVO gebied. Hier vallen milieu- en personeelsaangelegenheden onder, maar ook andere MVO aspecten worden niet uitgesloten.⁸² Artikel 2:391 lid 1 BW geldt daarnaast ook voor beursgenoteerde bedrijven, ongeacht hun grootte. De verplichting om te rapporteren over MVO is daarnaast sinds 2009 ook opgenomen in de Nederlandse Corporate Governance Code (Code Frijns).⁸³ Het bestuur is verantwoordelijk voor ‘de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.’⁸⁴ Om de maatschappelijke aspecten te waarborgen houdt de Raad van Commissarissen toezicht op de Raad van Bestuur (RvB).⁸⁵ Code Frijns is wettelijk verankerd en er geldt de zogenaamde *comply or explain* regel. Deze houdt in dat bedrijven verplicht zijn om de code na te leven, dan wel uit te leggen waarom men niet voldoet aan de eisen gesteld in de code. De code is van toepassing op beursgenoteerde bedrijven.⁸⁶

Er is gekozen om maatschappelijk verantwoord ondernemen een plek te geven in de code middels een open norm. De MVO activiteiten van verschillen van bedrijf tot bedrijf en het is niet wenselijk om de wet helemaal dicht te spijkeren vanwege de diversiteit van belangen.⁸⁷

Ook op economisch gebied zijn er OESO bepalingen. Concurrentie is een belangrijke voorwaarde voor een goed functionerende economie. Om deze concurrentie te bevorderen heeft de OESO een aantal aanbevelingen gemaakt.⁸⁸

3.4.4 MVO in ondernemingsrechtelijk perspectief

Er zijn naast deze geïmplementeerde wetten nog een aantal artikelen in het Burgerlijk Wetboek die interessant zijn vanuit MVO optiek. De gedachte bij het voorgaande wettelijk kader is dat ondernemingen zich houden aan de waarborgen omtrent sociale participatie, voldoende zorg voor het

⁸² *Kamerstukken II*, 2009/2010, 31 083, nr. 32, p. 27.

⁸³ De Nederlandse Corporate Governance Code 2008.

⁸⁴ De Nederlandse Corporate Governance Code 2008, Best practice bepaling II.1.2.

⁸⁵ De Nederlandse Corporate Governance Code 2008, Best practice bepaling III.1.6.

⁸⁶ De Nederlandse Corporate Governance Code 2008, Preambule.

⁸⁷ *Kamerstukken II*, 2009/2010, 31 083, nr. 32, p. 27.

⁸⁸ OESO richtlijnen 2012 (<www.oesorichtlijnen.nl>).

milieu en economische voorschriften. Wanneer deze niet of onjuist worden nageleefd, biedt het wetboek enkele handvatten om het bestuur van een onderneming aan te spreken en de MVO bepalingen afdwingbaar te maken. Zogenaamd ‘onmaatschappelijk’ ondernemen kan via de vennootschapsrechtelijke weg worden aangevochten. Met onmaatschappelijk wordt bedoeld een besluit of beleid dat ingaat tegen de door de onderneming zelf geformuleerde MVO-doelstellingen dan wel tegen de algemeen geldende opvattingen aangaande MVO.⁸⁹

Een eerste mogelijkheid om een onmaatschappelijk besluit te elimineren is de bevoegdheid tot het vragen van de enquête. Aandeelhouders hebben op grond van art. 2:346 BW de mogelijkheid een verzoek tot enquête in te dienen. Certificaathouders vallen ook onder dit artikel. Ze moeten alleen of gezamenlijk ten minste een tiende van het geplaatst kapitaal vertegenwoordigen of rechthebbende zijn van een bedrag van aandelen welke een waarde bedragen van 225.000 euro of zoveel als in de statuten is bepaald. Onmaatschappelijk ondernemen zou dus in bepaalde gevallen kunnen leiden tot een of meer van de in artikel 2:356 BW genoemde sancties.⁹⁰ Daarnaast hebben aandeelhouders via de algemene vergadering van aandeelhouders zoals het benoemen en ontslaan van bestuurders via art. 2:132 BW juncto art 2:134 BW.

Ook werknemers kunnen via een werkgeversorganisatie een beroep op het enquêterecht doen, op basis van artikel 2:347 BW. De werknemers kunnen via de ondernemingsraad ook een beroep doen op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Artikel 28 Wet op de ondernemingsraden legt een verplichting voor de zorg op milieu op en een verbod op discriminatie. Mochten deze MVO onderwerpen in het geding zijn kan de ondernemingsraad een beroep doen op de artikelen 25, 26 en 27 WOR om een besluit van het bestuur te blokkeren of te beëindigen.⁹¹

Als er gegronde redenen zijn om te twijfelen aan het ondernemingsbeleid en de belangen van stakeholders in het geding zijn, kan de Ondernemingskamer van het gerechtshof te Amsterdam ingrijpen, art. 2:345 BW. Gegronde redenen om te twijfelen aan het ondernemingsbeleid is een voorzichtige bewoording van wanbeleid. Uit de Batco-uitspraak van 1979⁹² volgt dat van wanbeleid kan worden gesproken als sprake is van ‘strijd met elementaire beginselen van het verantwoord ondernemerschap’.⁹³

De advocaat-generaal bij het gerechtshof te Amsterdam kan om redenen van openbaar belang ook een enquêteprocedure vorderen op grond van art 2:345, lid 2 BW. Het openbaar belang is echter sinds 1971 slechts vijfmaal aan de orde geweest in een enquêteprocedure. Het is voor andere belanghebbenden dan aandeelhouders, personeel en het openbaar belang niet mogelijk het

⁸⁹ Steins Bisschop 2004, p. 75.

⁹⁰ Steins Bisschop 2004, p. 76.

⁹¹ Steins Bisschop 2004, p. 77.

⁹² OK 21 juni 1979 NJ 1980, p. 71 (Batco) .

⁹³ Steins Bisschop 2004, p. 76.

ondernemingsbeleid te laten onderzoeken, tenzij hun bij de statuten of overeenkomst die mogelijkheid is geboden, art. 2:346 lid 3 BW.⁹⁴

Een andere mogelijkheid die wel open staat voor stakeholders die slechts in een contractuele relatie met een onderneming staan, is invloed uitoefenen via contractuele bepalingen. Zij kunnen in contracten opnemen dat bepaalde MVO-doelstellingen dienen te worden gerespecteerd. Een mogelijkheid waar steeds vaker gebruik van wordt gemaakt.⁹⁵

Correctie van beleid kan ook plaatsvinden door de in art. 2:15 BW geboden mogelijkheid voor belanghebbenden om besluiten te laten vernietigen. Vernietigen kan wegens strijd met wettelijke of statutaire bepalingen die het tot stand komen van besluiten regelen, of wegens strijd met de redelijkheid en billijkheid die door art. 2:8 BW wordt geëist en strijd met een reglement. Artikel 2:8 BW stelt dat een rechtspersoon en degenen die krachtens de wet en de statuten bij zijn organisaties zijn betrokken, zich zodanig jegens elkander moeten gedragen naar hetgeen door redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd. Steins Bisschop ziet hierin een mogelijkheid voor stakeholders om een actie tegen het onmaatschappelijke karakter van het ondernemingsbeleid te ondernemen.⁹⁶ De uitwerking van redelijkheid en billijkheid komt naar voren in artikel 3:12 BW juncto art. 6:2 BW: er moet rekening worden gehouden met algemeen erkende rechtsbeginselen, met de in Nederland levende rechtsovertuigingen en met de maatschappelijke en persoonlijke belangen, die bij het gegeven geval zijn betrokken. Deze ‘maatschappelijke belangen’ dienen als ingang voor stakeholders die bepaalde MVO bepalingen afdwingbaar willen maken.

Artikel 2:9 BW geeft zelfs de mogelijkheid om bestuurders hoofdelijk aansprakelijk te stellen vanwege onbehoorlijke taakvervulling. Daar waar de enquêteprocedure niet ten doel heeft om schadevergoeding te eisen bij wanbeleid, kan deze wel dienen als bewijs bij een beroep op onbehoorlijke taakvervulling. Dit is echter een interne aansprakelijkheid van de bestuurders jegens de onderneming. Enkel de onderneming, of in geval van faillissement de curator, kan een beroep doen op deze bepaling. Het artikel heeft geen externe werking naar andere belanghebbenden. Op grond van het Staleman/van de Ven-arrest leidt alleen ernstige verwijtbaarheid tot aansprakelijkheid.⁹⁷

Artikel 2:248 BW behandelt ook het onderwerp hoofdelijke aansprakelijkheid van bestuurders. Dit artikel heeft echter wel externe werking via artikel 6:162 BW. Stakeholders hebben via deze artikelen de grond om de vennootschap aansprakelijk te stellen voor handelen in strijd met MVO bepalingen. Via hoofdelijke aansprakelijkheid en een beroep op de onrechtmatige daad van art. 6:162 BW. Vooral

⁹⁴ Eijsbouts e.a. 2010, p. 77.

⁹⁵ Steins Bisschop 2010, p. 10.

⁹⁶ Steins Bisschop 2004, p. 82.

⁹⁷ Zie HR 10 januari 1997, NJ 1996, 260 (Staleman/van de Ven).

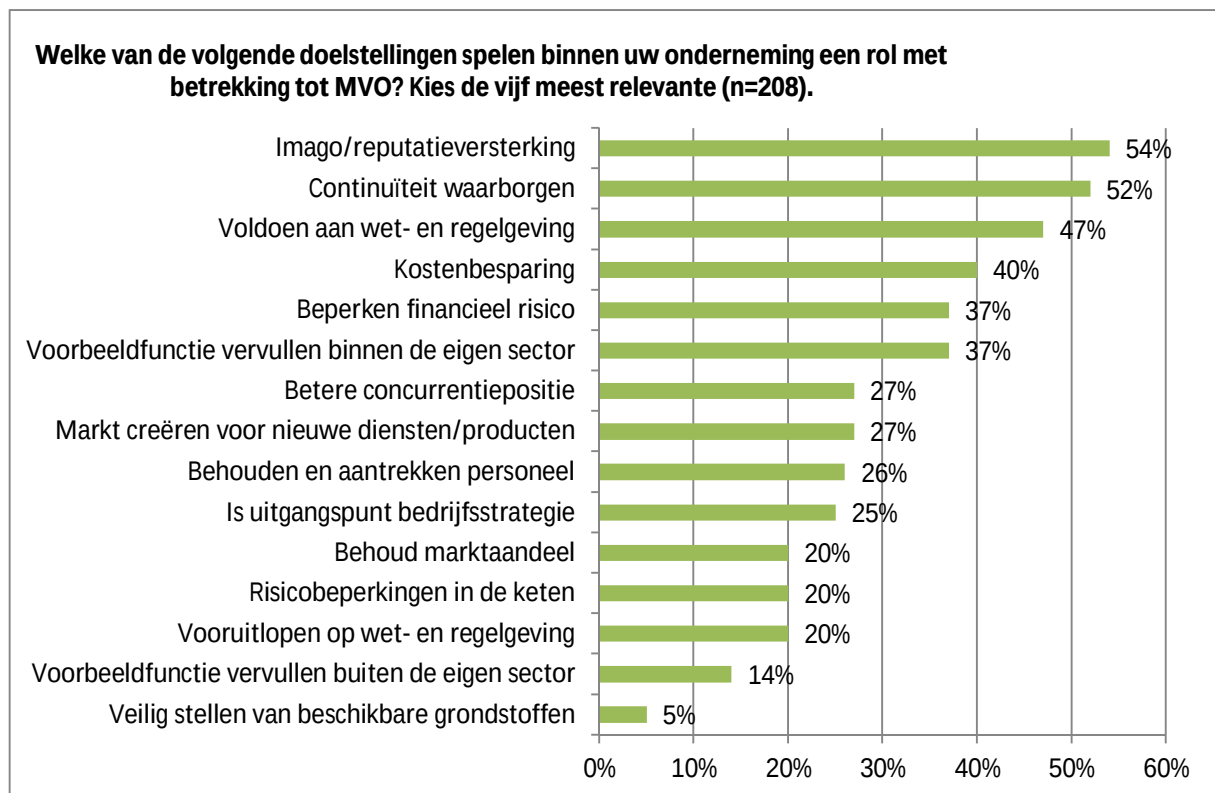
de mogelijkheid die in artikel 6:162 lid 2 BW naar voren komt lijkt de deur voor stakeholders open te zetten: ‘Als onrechtmatige daad kan worden aangemerkt een inbreuk op een recht en een doen of nalaten in strijd met een wettelijke plicht of met hetgeen volgens ongeschreven recht in het maatschappelijk verkeer betaamt.’ Vanuit MVO optiek zou het dus gaan om onmaatschappelijk handelen van de onderneming.

Een laatste mogelijkheid voor stakeholders is een collectieve actie instellen op grond van art. 3:305a BW. Een stichting of vereniging kan een collectieve actie gebruiken als bundeling van actie. Het kan in dergelijke acties gaan om individuele belangen, maar ook om collectieve belangen zoals het voorkomen van verdere aantasting van het milieu.⁹⁸

3.5 Drijfveren MVO

Er is een enorm pakket aan regelgeving omtrent MVO, waardoor ondernemingen gedwongen worden MVO op te nemen in de bedrijfsvoering, maar wat zijn nu de intrinsieke beweegredenen voor de onderneming om zich hiervoor in te zetten? Uit een onderzoek van PwC blijkt dat imago de belangrijkste reden is om zich in te zetten voor duurzame ontwikkeling (zie tabel 3.4).

Tabel 3.4 – Drijfveren MVO



Bron: PwC Duurzaamheidsbarometer 2011, p. 19.

⁹⁸ Steins Bisschop 2004, p. 82.

Naast imago zijn ook voldoen aan wet- en regelgeving en kostenbesparingen belangrijke motivaties om zich in te zetten voor een MVO beleid. De drijfveren worden in de volgende sub paragrafen nader toegelicht.

3.5.1 Reputatie

William Shakespeare onderschreef in zijn stuk Othello uit 1622 al de importantie van de reputatie:

'Reputation, reputation, reputation! Oh, I have lost my reputation! I have lost the immortal part of myself, and what remains is bestial.'

Het is dan ook niet verwonderlijk dat imago de belangrijkste drijfveer van MVO beleidsvoering blijkt te zijn. Bij bedrijven blijft het wel de vraag of deze reputatie werkelijk de intrinsieke motivatie weergeeft of slechts een vorm van *green washing* is. *Green washing* staat voor foutieve informatie verstrekking omtrent MVO en milieuaspecten van een onderneming. Het is het oppoetsen van een imago door marketinginstrumenten. Dat het imago een belangrijke drijfveer is wordt bevestigd door een onderzoek van de UPS Europe Business Monitor uit 2007. Uit een grootschalig onderzoek en interviews met 1.450 topmanagers uit zeven Europese landen blijkt dat voor 49% van de ondervraagden de behoefte om de merkreputatie en het bedrijfsimago de grootste katalysator is voor de MVO-activiteiten van de onderneming.⁹⁹ Vanuit de legitimiteit theorie is deze drijfveer goed te verklaren. Bedrijven proberen ervoor te zorgen dat hun activiteiten als legitiem worden gezien door externe partijen.¹⁰⁰ In toenemende mate wordt MVO gezien als een middel van versterking van de reputatie en de geloofwaardigheid van de onderneming bij de belanghebbenden – iets waar het succes of zelfs overleven van het bedrijf van af kan hangen.¹⁰¹

3.5.1.1 Dow Jones Sustainability Index

SAM, een investeringsfonds dat investeert op basis van duurzaamheid, heeft samen met de Dow Jones Index een index opgericht die ondernemingen rangschikt op basis van duurzaamheid. Deze index heet dan ook toepasselijk de Dow Jones Sustainability Index. Deze index is door de jaren heen een belangrijke graadmeter gebleken in de perceptie van de stakeholders richting de ondernemingen die op de lijst staan, of ontbreken. Een toppositie op de Sustainability Index laat zien dat het bedrijf een geïntegreerde duurzaamheidsaanpak heeft en dit komt de reputatie ten goede.

⁹⁹ Marketing online 2007 (<www.marketingonline.nl>).

¹⁰⁰ Deegan & Unerman 2006, p. 271.

¹⁰¹ Holme & Watts 2000, p. 3.

3.5.2 Voldoen aan wet- en regelgeving

Daarnaast is ook wet- en regelgeving in de industrie een belangrijke beweegreden. Dit blijkt voor zowel de bedrijfsleiders in Nederland (36%) als in Frankrijk (49%) in 2007 zelfs de hoofdreden voor MVO-initiatieven te zijn.¹⁰² In tabel 3.4 is deze overheidsimpuls terug te vinden op de derde plaats.

Overheden zorgen door middel van wet- en regelgeving voor een stimulans in MVO. Toch kan MVO niet alleen vanuit wet- en regelgeving gestuurd worden. De overheid zal zelf het goede voorbeeld moeten geven. Dit doet de Rijksoverheid door doelstellingen op te stellen met betrekking tot het duurzaam inkopen van goederen en diensten. Ook zet de overheid indirect druk op bedrijven door subsidies te verstrekken aan NGO's.¹⁰³ Toch blijft de discussie over het MVO-beleid van de overheid gaande. Er wordt gepleit voor een strenger beleid:

“De vervuiler betaalt” moet consequenter het motto worden in het belastingstelsel. Dus wie veel CO₂ uitstoot, betaalt meer belasting dan een klimaatneutraal bedrijf. Wie eindige grondstoffen gebruikt, betaalt meer dan bedrijven die op basis van “cradle to cradle” werken. Voor duurzame producten moet een lager btw-tarief gelden dan voor vervuilende producten. De btw op duurzaam hout en op biologische, energiezuinige, cradle to cradle- en streekproducten kan omlaag. Innovatievouchers moeten worden uitgebreid. Een ondernemer die veel aan scholing doet of mensen met een beperking in dienst neemt, wordt beloond met belastingaftrek. Het subsidiestelsel voor bedrijven kan drastisch worden vereenvoudigd. Dat bespaart kosten en vergemakkelijkt de toegang. Bedrijven die sociale of milieubepalingen overtreden, kunnen harder worden aangepakt.”¹⁰⁴

3.5.3 Kostenbesparing

In verschillende onderzoeken komt naar voren dat prestaties en kostenbesparingen bereikt door MVO bijdragen aan financiële prestaties.¹⁰⁵ Kostenbesparingen zorgen voor een gezonde onderneming. Zoals gezegd blijft de profit hierbij essentieel voor ondernemingen. Het blijkt een belangrijke drijvende kracht. Eric Coorens, bestuursvoorzitter van Macintosh Retail Group, verwoordt dit als volgt:

“Kostenbesparing is de motor achter duurzaamheid. Het is niet de motivator, maar duurzaamheid moet uiteindelijk voor het bedrijf ook iets opleveren; de combinatie rendement en duurzaamheid is noodzakelijk.”¹⁰⁶

¹⁰² Marketing online 2007 (<www.marketingonline.nl>).

¹⁰³ Ernst & Young 2010, p. 14.

¹⁰⁴ Lageweg 2010.

¹⁰⁵ Zie o.a. Berman, Wicks, Kotha & Jones 1999, Soana 2009 en Poddi & Vergalli 2009.

¹⁰⁶ Ernst & Young 2010, p. 16.

Heal¹⁰⁷ legt uit dat MVO kan helpen het aantal conflicten van de onderneming te verminderen, hierdoor kan de onderneming samen met stakeholders bouwen aan vertrouwen. Dit vertrouwen brengt met zich mee dat de onderhandelingspositie gunstiger wordt (bijvoorbeeld bij CAO-onderhandelingen of onderhandelingen met leveranciers). Daarnaast zit de kostenbesparing ook in het aantrekken van een hogere kwaliteit aan beschikbare medewerkers, leveranciers of klanten. Ook de kosten van kapitaal gaan omlaag, omdat banken en investeerders tegenwoordig richtlijnen hebben opgesteld met hierin voorkeuren om te investeren in duurzame bedrijven.¹⁰⁸ Banken en verzekeraars nemen steeds vaker garanties over ecologische, sociale en ethische vraagstukken op in hun contractuele voorwaarden. Een inbreuk onder contractuele garanties is naar Nederlands recht een tekortkoming, op grond waarvan de andere partij in de regel de overeenkomst mag opzeggen of ontbinden en/of schadevergoeding kan vorderen. Opzegging van een kredietfaciliteit of verzekering kan ernstige gevolgen voor de continuïteit van de onderneming hebben. Het is belangrijk om te zorgen dat dergelijke contractuele bepalingen worden nageleefd.¹⁰⁹

Vele bedrijven hebben al aangetoond dat een goed MVO beleid met hierin milieubeschermende maatregelen op de lange termijn zullen leiden tot kostenbesparingen en het verminderen van de milieueffecten van hun activiteiten.¹¹⁰ Het efficiënter omgaan met natuurlijke hulpbronnen betekent minder verbruik en minder kosten. Uiteindelijk zal het bedrijfsafhankelijk zijn of er daadwerkelijk kostenbesparingen optreden door middel van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Er zitten namelijk ook initiële kosten verbonden aan het implementeren van MVO doelstellingen. Ten eerste zijn er de kosten voor het inrichten van de organisatie: alle wet- en regelgeving en MVO standaarden moeten worden geïmplementeerd. Daarnaast moeten processen anders worden ingericht en controlemechanismen ingesteld worden. Dit brengt kosten met zich mee. Ook verzekeren de bestuurders van een onderneming zich van een bonus door het behalen van MVO doelstellingen. Waar voorheen deze bestuursbonussen alleen gekoppeld waren aan de financiële prestaties op korte termijn, welke tot onverantwoorde risico's in het streven naar waardecreatie voor alleen de aandeelhouders leidde, zijn de bonussen nu onder andere gekoppeld aan lange termijn doelstellingen als duurzame ontwikkeling.¹¹¹

¹⁰⁷ Heal 2004, p. 3.

¹⁰⁸ El Ghoul e.a. 2011, p. 2393

¹⁰⁹ Lambooy 2004, p. 11.

¹¹⁰ Chowdhury & Hossain 2010, p. 7.

¹¹¹ Schipper 2011 (<www.volkskrant.nl/vk/nl/2844/Archief/archief/article/detail/2940036/2011/10/01/Groene-bonus-groeit-als-kool.dhtml>).

3.5.4 Risicobeperking

Risicobeperking staat met zo'n 20% laag op de lijst met motivaties ten aanzien MVO. Toch worden de risico's met betrekking tot MVO steeds belangrijker gezien de toegenomen kloof tussen arm en rijk en klimaatveranderingen. Juist op het gebied van milieu zal de risicobeperking de komende jaren extra aandacht krijgen door de steeds extremer wordende klimaatveranderingen. De verwachting zal derhalve zijn dat risicobeperking als drijfveer over een aantal jaar hoger op de lijst zal staan.

3.6 Tussenconclusie

Er zijn vele definities van maatschappelijk verantwoord ondernemen in omloop. De meeste hiervan zijn afgeleid van de definitie van de Commissie Brundtland. In deze paper zal gebruik worden gemaakt van de definitie uit de Monitor Duurzaamheid:

‘Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder dat daarmee de behoeften van toekomstige generaties, zowel hier als in andere delen van de wereld, in gevaar worden gebracht.’

MVO bestaat uit een sociaal, ecologisch en economische dimensie. Deze dimensies zijn weergegeven in People, Planet en Profit, met de thema's: klimaat en energie, biodiversiteit, bodem, water en, lucht sociale participatie, vertrouwen, benutting van arbeid, onderwijs, gezondheid, fysiek kapitaal en kennis. Deze thema's zijn weergegeven in Europese richtlijnen en verordeningen. In de kaderwet Wet milieubeheer zijn deze vormgegeven in ons nationale wetstelsel.

De belangrijkste drijfveren voor MVO bestaan uit imagoversterking, voldoen aan wet- en regelgeving en kostenbesparingen. Ten aanzien van imagoversterking zullen de stakeholders kritisch moeten kijken of de reputatie van het bedrijf daadwerkelijk gebaseerd is op intrinsieke MVO waarden of slechts een vorm van *green washing* is. MVO brengt vele kansen voor ondernemingen met zich mee maar ook risico's, voornamelijk op milieugebied. Wanneer MVO niet in de onderneming is opgenomen of handelen van bestuurders niet strookt met MVO doelstellingen, biedt het Nederlandse ondernemingsrecht zelfs de mogelijkheid om MVO in de bedrijfsvoering af te dwingen.

4. Risicomanagement

‘It takes
twenty years
to build a
reputation and
five minutes to
ruin it.’–

Warren Buffet

De belanghebbenden van de onderneming zijn geschetst en maatschappelijk verantwoord ondernemen is onder de loep genomen. De definitie van MVO is helder geformuleerd, het wettelijk kader is geschetst en de drijfveren van maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn benoemd. Wat echter nog niet is besproken en wat hier aan de orde komt, is dat er aan MVO ook vele risico's kleven. De milieuramp in de Golf van Mexico,¹¹² uit de inleiding, is hiervan een tragisch voorbeeld. Het MVO beleid op het gebied van milieu was, gezien de omvang van de ramp, niet voldoende ingebed in het risicomanagement van de onderneming. Dit hoofdstuk zal een nadere toelichting geven op de vraag wat risicomanagement inhoudt en welke risico's er op het gebied van MVO naar voren kunnen komen. Er zal voornamelijk aandacht worden geschonken aan de risico's op milieugebied.

4.1 Risicomanagement

Onder risico verstaat men: een gevaarlijke kans. In economische zin betekent een risico een onzekerheid over het bereiken van de doelstellingen, die voor de organisatie door de leiding zijn gesteld.¹¹³ De huidige maatschappij wordt gekenmerkt door het vermijden van risico's. Beck beschrijft dit als een *risk society*.¹¹⁴ Beslissingen kunnen schijnbaar alleen worden genomen na een grondige risicoanalyse. Risico wordt hierbij niet aangemerkt als een onvoorziene gebeurtenis, maar als een potentiële activiteit die kan worden gemeten en gemanaged.¹¹⁵

¹¹² Zie o.a. Friedman & Friedman 2010 en Fodor & Stowe 2010.

¹¹³ Janzing 2006, p. 4.

¹¹⁴ Beck 1992.

¹¹⁵ Van Daelen & Van der Elst 2010, p. 2.

Adams typeert het als volgt:

*‘The major difference between a thing that might go wrong and a thing that cannot possibly go wrong is that when a thing that cannot possibly go wrong goes wrong it usually turns out to be impossible to get at or repair.’*¹¹⁶

Risicomanagement betreft het zodanig beheren en beschermen van organisaties tegen invloeden van binnen en buiten de organisatie zodat de continuïteit niet in gevaar komt. Mochten zich niettemin problemen voordoen, dan zorgt risicomanagement ervoor dat deze beheersbaar blijven en dat de eventuele nadelige gevolgen tot een minimum worden beperkt.¹¹⁷ Een duurzaam succesvolle organisatie beheerst de belangrijkste risico’s adequaat, organisaties die hier niet in slagen zullen niet kunnen overleven.¹¹⁸

Bij risicomanagement gaat het om het vinden van de juiste balans tussen de te nemen risico's en het te realiseren rendement. Het management moet weloverwogen keuzes maken ten aanzien van het risico-niveau. Bij een te veel aan risico's betaalt de onderneming een onverantwoord hoge prijs; bij te weinig risico veroordeelt men zichzelf tot een te laag rendement.¹¹⁹ Juist deze afweging kan een enorme impact op het bedrijf hebben. De zogenaamde ‘Black Swan Theory’ van Taleb¹²⁰ gaat in op het enorme belang van gebeurtenissen met een zeer lage waarschijnlijkheid. De modellen van risicomanagement gaan vaak aan deze gebeurtenissen voorbij en ook mensen hebben de neiging ze te negeren. Deze Black Swan activiteiten gebeuren vaker dan we denken, denk bijvoorbeeld aan de BP olieramp en de kernramp in Japan in 2011.¹²¹

In elke organisatie is er in feite wel een proces van risicomanagement. Het is in essentie het vaststellen waar er zich risico's, problemen en verliezen voor kunnen doen in de organisatie om dit vervolgens gestructureerd in kaart te brengen en maatregelen te nemen. In vele organisaties is risicomanagement ingebed in de reguliere sturing en beheersing van de onderneming. De manier waarop dit is ingebed is nimmer identiek door de verschillen in risico's en processen binnen een organisatie. Een dergelijk systeem brengt ook kosten met zich mee waardoor er continu de afweging is tussen de kosten, risico's en de beheersing van deze risico's om de continuïteit van de onderneming te kunnen waarborgen.¹²²

¹¹⁶ Adams 1992, p. 137.

¹¹⁷ Janzing 2006, p. 2

¹¹⁸ Kieft a) 2011, p. 3.

¹¹⁹ Janzing 2006, p. 4.

¹²⁰ Taleb 2010.

¹²¹ Friedman & Friedman, p. 3.

¹²² Kieft c) 2011, p. 4.

4.2 Enterprise Risk Management

In 1992 publiceerde het Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) het rapport *Internal control – integrated framework*.¹²³ Op het gebied van interne beheersing is het COSO raamwerk de standaard geworden en wordt het raamwerk in zowel de Nederlandse Corporate Governance Code en het Amerikaanse equivalent, de Sarbanes-Osley Act (SOX), als enige te hanteren raamwerk genoemd voor het uitwerken van de bepalingen ten aanzien van interne beheersing en risicomanagement.¹²⁴ In navolging op hun eerste rapport bracht de COSO in 2004 the Enterprise Risk Management (ERM) framework uit.¹²⁵ Het rapport is een reactie op de ontwikkelingen binnen organisaties en de omgang met risicoanalyses. De risicoanalyses nemen een centrale rol in binnen de interne bedrijfsvoering en dienen als basis voor het systeem van interne beheersmaatregelen.¹²⁶ De definitie van ERM als opgesteld door de COSO:

*‘Enterprise risk management is een proces dat wordt bewerkstelligd door de commissarissen, de directie en andere medewerkers van een organisatie en dat binnen de gehele onderneming wordt toegepast voor het formuleren van de strategie. Het heeft tot doel potentiële gebeurtenissen te identificeren die invloed kunnen hebben op de onderneming en risico’s zodanig te managen dat ze binnen de risicoacceptatiegraad blijven en redelijke waarborgen bieden ten aanzien van het verwezenlijken van de organisatiedoelstellingen.’*¹²⁷

De veronderstelling achter ERM is, dat iedere onderneming zijn bestaansrecht ontleent aan het creëren van waarde voor zijn stakeholders. Deze waarde verschilt per belanghebbende. Iedere onderneming loopt risico bij het creëren van waarde. Ondernemen en risico zijn nu eenmaal met elkaar verbonden. Ondernemen zonder risico bestaat niet. De vraag is echter hoeveel risico, hoeveel onzekerheid acceptabel is gegeven de doelstelling om waarde toe te voegen.¹²⁸

4.3 ERM implementatie

Zoals de definitie al aangeeft is ERM een proces wat invloed heeft op heel de organisatie, dit vraagt specialistische kennis en ERM op verschillende niveaus binnen de onderneming. Organisaties, bestuurders en commissarissen krijgen impulsen vanuit de maatschappij en vanuit de eigen organisatie om de continuïteit te waarborgen en risicomanagement gedegen in te bedden. De maatschappij

¹²³ COSO II Rapport 2004.

¹²⁴ Freriksen & Swagerman 2006, p. 10.

¹²⁵ COSO II rapport 2004.

¹²⁶ Freriksen & Swagerman 2006, p. 10.

¹²⁷ COSO II Rapport 2004.

¹²⁸ Uiterlinden 2005, p. 5.

verwacht van organisaties dat bestuurders tijdig inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen en dat de hiermee gepaard gaande risico's in voldoende mate beheerst worden en dit naar buiten toe gecommuniceerd wordt door middel van jaarverslagen.

De klassieke gedachte van Friedman¹²⁹ is dat ondernemingen zijn opgericht om te streven naar een maximaal rendement op eigen vermogen en waardecreatie voor aandeelhouders. Dit zogeheten shareholder-model is langzaam naar de achtergrond verdrongen door de opkomst van het stakeholder-model en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Door de toegenomen onzekerheid op technologisch, maatschappelijk en financieel gebied zijn steeds meer organisaties er echter ook van overtuigd geraakt dat het beheersen en reduceren van risico's en de gevolgen van risico's ten aanzien van zowel bestaande activiteiten als ten aanzien van nieuwe producten en initiatieven een steeds belangrijkere rol binnen de organisatie in is gaan nemen.¹³⁰

Alle inspanningen op het gebied van risicomanagement hebben als doel om de geïdentificeerde risico's op een aanvaardbaar niveau te houden of te brengen, rekening houdend met het optimaliseren van de benodigde middelen om de geïdentificeerde risico's binnen de perken te houden en daarnaast de voor risico gecorrigeerde performance van de organisatie als geheel te verbeteren. De acceptatie en beheersing van de risico's zal zich op een niveau bevinden wat door bestuurders en commissarissen acceptabel wordt beoordeeld, in balans met de strategische doelstellingen van de organisatie en wat maatschappelijk aanvaardbaar wordt geacht.¹³¹ Dit is de zogenaamde *risk appetite* van de onderneming, wat staat voor de hoeveelheid risico die de onderneming wenst te nemen in zijn streven naar waarde.¹³² De criteria kans en impact spelen een belangrijke rol bij een risicomanagementsysteem en het bepalen van de *risk appetite*. Een risico waarvan de kans dat het optreedt klein is en waarvan de impact eveneens laag is, zal niet in aanmerking komen voor een risico beperkende maatregel. De kosten die hiermee gepaard gaan wegen in zulke gevallen niet op tegen de schade die voorkomen wordt. Daarentegen zal het wel rendabel zijn een risico met een hoge kans van optreden en een hoge impact te mitigeren.¹³³

Om tot een effectief stelsel van interne beheersmaatregelen te komen op zowel management- als operationeel niveau zullen er beheersmaatregelen ingesteld moeten worden die moeten zorgen voor:

- ✓ efficiëntie en effectiviteit van de bedrijfsprocessen;
- ✓ adequate beheersing van risico's;

¹²⁹ Friedman 1962.

¹³⁰ Kieft b) 2011, p. 6.

¹³¹ Kieft b) 2011, p 7.

¹³² COSO II rapport 2004.

¹³³ Uiterlinden 2005, p. 16.

- ✓ betrouwbaarheid en integriteit van de financiële en managementinformatie;
- ✓ behoud van de activa van de onderneming;
- ✓ naleving van wet- en regelgeving en de richtlijnen van de organisatie zelf.

De effectiviteit van de genomen beheersmaatregelen en sturing van het gewenste gedrag in de bedrijfsvoering vergt interne controle. Tijdige besluitvorming en continue sturing zijn daarbij onmisbaar.¹³⁴

4.4 ERM op verschillende niveaus

Grote ondernemingen zijn vaak complexe organisaties met vele niveaus en met soms overlappende toezichthoudende organen en controlerende functies. Twee organisatorische niveaus worden onderscheiden op het vlak van interne controle en risicomanagement:

- ✓ het operationele niveau, dat bestaat uit specifieke organisatorische eenheden die belast zijn met specifieke risico's en controle namens het bestuur. De uiteindelijke verantwoordelijkheid van het operationele niveau ligt bij het senior management.
- ✓ Het tweede niveau, verantwoordelijk voor het beoordelen van de organisatie vanuit het perspectief van controle en risicomanagement. Het zijn toezichthoudende functies met een grote mate van zelfstandigheid en autonomie.¹³⁵

4.4.1 Raad van Bestuur

Risicomanagement begeeft zich op het vlak van de continuïteit van de onderneming. Mede hierdoor ligt de eindverantwoordelijkheid voor het risicomanagement altijd bij het hoogste management in een organisatie.¹³⁶ In de Code Frijns zijn *principes* en *best practice* bepalingen opgenomen waarin de taak van het bestuur van de onderneming nader is beschreven. Het beheren van de risico's vormt hierin een belangrijk onderdeel:

'Het bestuur is belast met het besturen van de vennootschap, hetgeen onder meer inhoudt dat het verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie met het bijbehorende risicoprofiel...Het bestuur is verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten en voor de

¹³⁴ Kieft b) 2011, p. 6.

¹³⁵ Kieft b) 2011, p. 8.

¹³⁶ Kieft b) 2011, p. 4.

*financiering van de vennootschap. Het bestuur rapporteert hierover aan en bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de raad van commissarissen en de auditcommissie.*¹³⁷

Dit principe is uitgewerkt in *best practice* bepaling II.1 van de Code Frijns en geeft invulling aan het feit dat het bestuur verantwoordelijk is voor het opzetten van een adequaat intern risicobeheersing- en controlesysteem door middel van risicoanalyses, gedragscodes, handleidingen en een systeem van monitoring.¹³⁸

Het is essentieel dat risicomanagement door de organisatiecultuur is opgenomen en gebaseerd op adequate interne controle en risicobeheersingsystemen. Er moeten nauwkeurige identificaties op het gebied van verantwoordelijkheden zijn en passende en gestructureerde mechanismen om ervoor te zorgen dat de door de raad van bestuur bepaalde strategieën op het gebied van risicomanagement worden nageleefd. Monitoring is hierbij essentieel zodat het binnen de organisatie zichtbaar is waar de pijnpunten liggen en hier lering uit kan worden getrokken. Het is dan ook de plicht van het bestuur om een controleomgeving te bevorderen en de medewerkers binnen de organisatie bewust te maken van het belang van interne beheersing. De effectiviteit en efficiëntie op het gebied van risicomanagement en de wijze van het realiseren van doelstellingen ten aanzien van bedrijfsprocessen en procedures volgens de geldende wetgeving is hiervan afhankelijk.

Een gedeelde moraliteit en integriteit verspreiden binnen de organisatie en onder de werknemers is een vereiste. Het is aan de Raad van Bestuur om beginselen, doelstellingen, interne controle en risicobeheersingsystemen vast te stellen, in overeenstemming met de hiervoor bestaande richtlijnen en deze op grote schaal binnen de organisatie te verspreiden en te implementeren.¹³⁹ De ‘tone at the top’ is een inspirerende factor voor effectief risicomanagement. Het gaat erom dat de organisatie controle uitoefent ten aanzien van de risico’s en dit wordt bereikt door een cultuur te creëren aan de top die door de gehele onderneming wordt geadopteerd.¹⁴⁰

4.4.2 Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op de raad van bestuur en doet dit onder andere op het gebied van de risico’s verbonden aan de ondernemingsactiviteiten en de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen. De RvC bespreekt de strategie en de voornaamste

¹³⁷ De Nederlandse Corporate Governance Code 2008, Principe II.1.

¹³⁸ De Nederlandse Corporate Governance Code 2008, Best practice bepaling II.1.

¹³⁹ Kieft b) 2011, p. 9.

¹⁴⁰ Kieft b) 2011, p. 13.

risico's verbonden aan de onderneming. Ook worden de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen doorgelicht.¹⁴¹

4.4.3 Auditcommissie

Als de Raad van Commissarissen uit meer dan vier leden bestaat, dan stelt de RvC op grond van principe III.5 uit zijn midden een auditcommissie aan. De taak van de auditcommissie ziet in ieder geval toe op de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van gedragscodes.¹⁴² Het is de taak van de auditcommissie om de besluitvorming van de Raad van Commissarissen op het gebied van het toezicht voor te bereiden. De commissie ziet nauwkeurig toe op alle processuele stappen ten aanzien van het risicomanagement.¹⁴³

4.4.4 Management

Waar de Raad van Bestuur de theorie voorschrijft, zal het management de processen en controleprocedures van het risicosysteem in de praktijk moeten uitvoeren en overbrengen naar de werknemers. Het management zal de risicoanalyse en risicobereidheid om moeten zetten in het feitelijk beheersen van de risico's. Meer specifiek is het management verantwoordelijk voor het toezicht houden en functionaliteit en toepasbaarheid van het risicobeheerssysteem op de werkvloer, de organisatorische structuur en interne controle en de aanpassing daarvan en de procedures in lijn houden met de geldende wet- en regelgeving. Daarnaast zal het management op periodieke basis het risicosysteem evalueren en actualiseren, bijdragen aan een risicobewuste cultuur en het monitoren van de effectiviteit van de interne beheersing.¹⁴⁴

4.4.5 Internal audit

De internal audit is ingesteld om de doeltreffendheid van de interne beheersingssystemen te toetsen en te waarborgen. De audit voert onafhankelijke onderzoeken naar interne processen uit die met de raad van bestuur en het management worden geëvalueerd. De uitkomsten van een dergelijk onderzoek worden waar nodig geëscaleerd naar de raad van commissarissen of de auditcommissie. De interne audit-activiteiten behelzen directe controles op de operationele structuren, het analyseren van de informatie ten aanzien van de identificatie van risico's en de effectiviteit toetsen van de controle op

¹⁴¹ De Nederlandse Corporate Governance Code 2008, Best practice bepaling III.1.6.

¹⁴² De Nederlandse Corporate Governance Code 2008, Best practice bepaling III.5.4.

¹⁴³ Kieft b) 2011, p. 13.

¹⁴⁴ Kieft b), p. 14.

deze geïdentificeerde risico's.¹⁴⁵ Duurzaamheid auditen vraagt andere kennis en toetsing dan reguliere bedrijfsprocessen. Het kennisniveau op de controlerende afdelingen blijkt echter bij de meeste bedrijven te laag.¹⁴⁶ Zij moeten duurzaamheid integreren in het bestaande raamwerk voor interne beheersing en kwaliteitsmanagement van processen, om te voldoen aan de wet- en regelgeving en belangen van stakeholders.

4.5 Soorten risico

Iedere organisatie zal in het verwezenlijken van de doelstellingen en strategie risico's moeten nemen. Risicomanagement streeft dan ook niet per se naar het vermijden van risico's, maar gaat uit van de gedachte dat om een goed rendement te halen, risico's moeten worden genomen binnen het kader van het geformuleerde beleid. Het is van eminent belang dat er transparant wordt gemaakt aan welke risico's de doelstellingen onderhevig zijn en welke beheersmaatregelen worden getroffen. Hierbij moet niet gedacht worden aan een waterdicht systeem, maar door het voeren van een risicomanagement beleid verhoogd een organisatie de zekerheid dat alle significante risico's in kaart worden gebracht.¹⁴⁷ Van belang is dat de organisatie een duidelijk beeld en gedegen kennis van de risico's heeft door middel van risicoanalyse. Daarnaast is het belangrijk dat de organisatie duidelijke richtlijnen heeft op welke wijze er op de risico's wordt gereageerd.

Er kunnen zich ten aanzien van de onderneming zowel intern als extern een breed scala aan risico's verwezenlijken, variërend van financiële risico's tot claims en milieurisico's (zie figuur 4.1).

Calamiteiten zoals brand, rampen en weersomstandigheden, worden aangemerkt als de belangrijkste risicogebieden binnen de eigen organisatie. Risico's op het gebied van milieu komen slechts op een elfde plaats met 15% van de stemmen. Er zijn echter vele risico's verbonden ten aanzien van Planet, op het gebied van milieu. Het risico dat milieu binnen de onderneming inneemt wordt kennelijk continue te laag ingeschat op de schaal van risicogebieden.

¹⁴⁵ Kieft b) 2011, p. 22.

¹⁴⁶ Janse 2010 (<www.fd.nl>).

¹⁴⁷ Kieft a) 2011, p. 4.

Figuur 4.1 – Belangrijkste risicogebieden binnen organisaties

Noem de belangrijkste risicogebieden (minimaal 2) die binnen uw organisatie worden onderkend*	
1: Calamiteiten: brand/rampen/weer	30%
2: Veiligheid/arbeidsomstandigheden	29%
3: Ontwikkelingen in concurrentie/marktpositie/omzet/verslechtering winstmarges	27%
4: Inefficiënties en improductiviteit/eenduidigheid bedrijfsprocessen/continuïteit productie	26%
5: Financiële risico's (rente, valuta, kasstromen)	24%
6: Risico's op het gebied van regelgeving (fiscaal, arbo, milieu)	22%
7: Claims/aansprakelijkheid	21%
8: Verslechterde economische omstandigheden/conjuncturele ontwikkelingen	20%
9: Solvabiliteit opdrachtgevers/debiteurenrisico	18%
10: Kwaliteit/samenstelling personeel	16%
11: Milieu	15%
12: IT risico's/verlies van gegevens	13%
13: Discontinuïteit leveranciers/grondstoffenvoorziening en –prijzen	12%
14: Betrouwbaarheid verslaggeving/administratieve organisaties/waarderingen op balans	10%
15: Projectrisico's	8%
16: Vermindering maatschappelijk draagvlak/imago	6%
17: Politieke risico's/landenrisico's	6%
18: Onderdekking verzekeringspolissen	4%
*per respondent zijn meerdere antwoorden gegeven. Het totaal telt daarom niet op tot 100%	

Bron: Van der Burgt 2003, p. 56.

Bovenstaande risico's worden doorgaans onderverdeeld in drie soorten:

- ✓ Strategisch risico, dit zijn risico's welke te maken hebben met het waarborgen van het totale succes en de continuïteit van de onderneming. Hierbij gaat het om de overeenstemming tussen het interne potentieel van de organisatie en de externe kansen;
- ✓ Omgevingsrisico, bestaande uit Macro-omgevingsfactoren welke risico kunnen veroorzaken voor de eigen organisatie. Het gaat hierbij om sociale, technologische en economische factoren en om politieke trends. Ook spelen concurrentiefactoren, de levenscycli van de producten en de eisen van de markt een rol;
- ✓ Operationeel risico, te verdelen in compliance- en procesrisico. Deze eerste vorm van operationeel risico betreft de mogelijkheid dat de ingestelde procedures, instructies en controles, die op zichzelf goed zijn, in de praktijk niet blijken te werken. Het ontbreken van een juiste naleving leidt soms tot spectaculaire rampen en verliezen. Deze tweede vorm van operationeel risico ziet op de mogelijkheid dat ingestelde procedures, controles of voorschriften bepaalde gebreken bevatten, waardoor risico's worden veroorzaakt. Een ondeugdelijk systeemontwerp kan ontstaan doordat er onvoldoende rekening wordt gehouden met de omgeving waarbinnen processen werken.¹⁴⁸

¹⁴⁸ Janzing 2006, p. 14.

4.6 Risico's met betrekking tot het milieu

Milieurisico's zullen, met de klimaatveranderingen die de wereld te wachten staan, een steeds prominentere plaats binnen risicomanagement en duurzaam ondernemen krijgen. Er zijn verschillende vormen van risico met betrekking tot het milieu: fysieke risico's, risico's op het gebied van wet- en regelgeving, reputatierisico's en zelfs risico's met betrekking tot eventuele klimaatclaims die worden aangespannen tegen de organisatie.

4.6.1 Fysieke risico's

Uit een analyse van jaarverslaggeving uitgevoerd door KPMG blijkt dat de helft van de ondernemingen de fysieke risico's van klimaatveranderingen hebben geïdentificeerd. De meerderheid van deze rapporten benoemen echter alleen de directe schade van klimaatveranderingen zoals de impact van weer gerelateerde gebeurtenissen (bijvoorbeeld de toegenomen stormen, overstromingen, periode van droogte, hevige winden en branden). De nadruk op weer gerelateerde calamiteiten blijkt ook uit figuur 4.1 deze op een eerste plaats staan. De jaarverslaggeving schiet echter tekort in de identificatie van de potentiële lange termijn risico's van klimaatveranderingen zoals de afname van de beschikbaarheid van water, de gezondheid van de werknemers, verplaatsing van de bedrijfsactiviteiten of de toegenomen prijzen van grondstoffen.¹⁴⁹ Deze factoren zijn van grote invloed op de bedrijfsvoering en kunnen worden gerekend tot de strategische risico's. Ondernemingen die maatschappelijk verantwoord ondernemen hebben hun processen zo ingericht om deze fysieke risico's tegen te gaan en verantwoord om te gaan met de schaarste van de aanwezige grondstoffen en materialen. Het lijkt onvermijdelijk dat deze fysieke risico's zich verder gaan manifesteren: het proces van globalisering gaat gepaard met de opkomst van mondiale risico's zoals klimaatveranderingen.¹⁵⁰

4.6.2 Wet- en regelgeving

Op grond van het *comply or explain* model van de Code Frijns, gaan stakeholders er vanuit dat het bestuur van een onderneming in *control* is ten aanzien van haar risico's. Hier vallen ook de risico's met betrekking tot wet- en regelgeving onder, welke operationeel van aard zijn. Bestuurders dienen hierbij ook het omgevingsrisico te monitoren en tijdig in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen. De hiermee gepaard gaande risico's moeten in afdoende mate worden beheerst en gerapporteerd in jaarverslagen.¹⁵¹ Klimaatveranderingen en de impact van de activiteiten van ondernemingen op het milieu moet worden teruggebracht door middel van wetgeving. Er zijn hiervoor

¹⁴⁹ KPMG 2008, p. 36.

¹⁵⁰ Beck 1999, p. 46.

¹⁵¹ Kieft a) 2011, p. 4.

vergunningen, energie efficiëntie systemen voor producten en processen in het leven roepen om het bedrijfsleven richtlijnen ten aanzien van de productie mee te geven en te reguleren.¹⁵² Zie voor een indruk van deze regelgeving de eerder besproken paragraaf 3.5. Het niet voldoen aan deze regelgeving brengt risico's met zich mee.

4.6.3 Reputatierisico

Warren Buffett zei ooit: *'It takes twenty years to build a reputation and five minutes to ruin it.'*¹⁵³

De manier waarop een onderneming met milieu en klimaatproblemen omgaat, heeft een impact op de reputatie, met name in sectoren die bekend staan om een hoge CO₂ uitstoot en die in direct contact staan met de consument. Het niet voldoen aan wet en regelgeving op dit gebied kan de reputatie van de onderneming aantasten. De aandacht van media, de belangstelling van de maatschappij voor een groenere wereld en de politieke kijk op klimaatproblematiek brengt mee dat ondernemingen worden geacht meer te moeten doen dan wettelijk verplicht is.¹⁵⁴ Deze trend wordt ook duidelijk gezien het feit dat de afgelopen jaren al diverse bedrijven aan de schandpaal zijn genageld vanwege 'window dressing' rond duurzaamheid. Ze geven een onjuiste of geen volledige weergave van de bedrijfsactiviteiten op MVO gebied.

Aangezien reputatieschade in het algemeen niet verzekeraar is en in het ergste geval kan leiden tot de ondergang van de onderneming, zijn veel internationale ondernemingen erop gebrand hun reputatie te beschermen. Dit is een belangrijke reden waarom ondernemingen willen voorkomen dat zij op hun gedrag worden aangesproken. Om kritiek van verschillende belanghebbenden te voorkomen zullen zij zorgvuldig moeten omgaan met ecologische, sociale en ethische kwesties. Dat houdt onder meer in dat zij de risico's op die terreinen goed in kaart moeten brengen en continu moeten beheersen.¹⁵⁵

De voorbeelden van de gevolgen van reputatieverlies zijn talloos. Denk hierbij aan de milieuramp veroorzaakt door BP en aan de activiteiten van Shell in Nigeria, welke een constante negatieve factor ten aanzien van hun reputatie zijn. De houding van Shell rondom het vervuiling vraagstuk in het Afrikaanse land heeft er zelfs voor gezorgd dat het bedrijf van de Dow Jones Sustainability Index is afgehaald.¹⁵⁶ Beide bedrijven geven hiermee een voorbeeld van slecht risicomanagement waarin het duurzaamheidsaspect niet is meegenomen.¹⁵⁷

¹⁵² KPMG 2008, p. 30.

¹⁵³ Friedman & Friedman 2010, p. 22.

¹⁵⁴ KPMG 2008, p. 33.

¹⁵⁵ Lambooy 2004, p. 11.

¹⁵⁶ Keuning 2010 (<www.volkskrant.nl/vk/nl/2680/Economie/archief/article/detail/1024888/2010/09/18/Shell-uit-groene-lijst-om-Nigeria.dhtml>). Zie ook Steiner 2010.

¹⁵⁷ Janse 2010 (<www.fd.nl>).

4.6.4 Klimaat claims

In de Verenigde Staten zijn de eerste rechtszaken met claims op het gebied van klimaat werkelijkheid geworden en de verwachting is dat deze trend ook zal overwaaien naar Europa. Dit risico op claims is op dit moment vooral voor internationaal opererende ondernemingen van belang. Er zijn drie verschillende gronden waarop een procedure voor de rechtbanken in de VS kan worden begonnen:

- ✓ Procedurele zaken, waarin staten en soms ook private partijen zoeken naar rechtvaardiging van een aan hun toegekend procedureel recht door wet- of regelgeving;
- ✓ Acties tegen individuele bedrijven tot schadevergoeding;
- ✓ Claims van aandeelhouders of stakeholders tegen de onderneming voor het ontbreken of falen van verwezenlijkte risico's veroorzaakt door klimaatveranderingen.¹⁵⁸

Hoewel in recente zaken van het Supreme Court en de lagere rechtspraak in de Verenigde Staten nog geen grote opzienbarende uitspraken zijn gedaan, is het enkele feit dat er bedrijven aan zijn gesproken op hun gedrag omtrent klimaatveranderingen en milieukwesties een grote stap in de ontwikkeling en verwezenlijking van het risico van klimaatclaims.

In de nabije toekomst wordt het misschien zelfs mogelijk om ondernemingen via Section 1011 van de Amerikaanse Dodd-Frank Act aansprakelijk te stellen vanwege *green washing*. Voorlopig lijkt de wet zich te beperken tot aansprakelijkheid omtrent foutieve financiële informatie, maar het is een interessante gedachte.¹⁵⁹

Zoals reeds eerder aan de orde kwam staat de weg naar de rechter ten aanzien van MVO problematiek in Nederland ook vrij. Stakeholders kunnen hier onder andere milieukwesties aan de orde stellen via artikel 6:162 BW en verenigingen op grond van artikel 3:305a BW. Dit betreffen procedurele zaken en acties tot schadevergoeding. De claims als gevolg van een falend risicomanagement op het gebied van klimaatveranderingen zijn echter vooruitstrevend en nog niet buiten Amerikaanse claimcultuur gesignaleerd.

4.7 Tussenconclusie

De maatschappij wordt gekenmerkt door het vermijden van risico's. Beslissingen worden genomen na een grondige risicoanalyse. Risico wordt gezien als een potentiële activiteit die kan worden gemeten en gemanaged en niet wordt aangemerkt als onvoorziene gebeurtenis.

Risicomanagement is het waarborgen van de continuïteit van de onderneming tegen invloeden van binnen en buiten. Het gebruikte systeem is het Enterprise Risk Management systeem. Het doel van

¹⁵⁸ KPMG 2008, p. 35.

¹⁵⁹ Cherry & Sneirson 2011, p. 1033.

risicomanagement is het beschermen van de organisatie tegen de juiste prijs. Er vindt een afweging plaats tussen de kosten en baten van het mitigeren van een risico. Een risico waarvan de kans dat het optreedt klein is en waarvan de impact eveneens laag is, zal niet in aanmerking komen voor een risico beperkende maatregel. De kosten die hiermee gepaard gaan wegen in zulke gevallen niet op tegen de schade die voorkomen wordt.

Er zijn verschillende organen belast met het beheren van risico's binnen de onderneming. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk en stelt de *risk appetite* van de onderneming vast: de hoeveelheid risico die de onderneming wenst te nemen in zijn streven naar waarde. De opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen worden gecontroleerd door de Raad van Commissarissen, of in het geval van een RvC met meer dan vier leden door de auditcommissie. Het management heeft de taak de risico beherende maatregelen op de werkvloer in te voeren. De internal audit waarborgt de doeltreffendheid van de systemen.

Er kunnen zich ten aanzien van de onderneming zowel intern als extern een breed scala aan risico's voordoen, variërend van financiële risico's tot claims en milieurisico's. Deze risico's zijn onderverdeeld in strategische-, omgevings- en operationele risico's.

Milieurisico's zullen, met de klimaatveranderingen die de wereld te wachten staat, een steeds prominentere plaats binnen risicomanagement en duurzaam ondernemen krijgen. Milieurisico's kunnen bestaan uit fysieke risico's (directe schade en lange termijn risico's), risico's ten aanzien van de naleving van wet- en regelgeving, reputatierisico's en claims tegen de organisatie op milieugebied. Milieurisico's zijn een ondergewaardeerd ondernemingsrisico waarbij er alleen aandacht lijkt te zijn voor weer gerelateerde calamiteiten, in plaats van aandacht voor directe schade en lange termijn risico's die gepaard gaan met klimaatveranderingen.

‘Those that expect to gain business advantage from CSR are developing new ways to inform and educate their stakeholders, whether they are customers, employees or partners.’ –

Eric Riddleberger

5. Verslaggeving

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is onderverdeeld in People, Planet, Profit en de daarbij behorende tien thema's. In het vorige hoofdstuk is uiteengezet welke risico's op milieugebied, op het gebied van Planet, er zich voor kunnen doen en hoe dit is ingebed in een risicomanagement systeem. De vraag blijft echter hoe deze inspanningen van de onderneming, op milieugebied en risicomanagement, gecommuniceerd worden naar de stakeholders en hoe dit is vormgegeven. Tegenwoordig zijn er vele manieren en te communiceren met de belanghebbenden zoals communicatie via websites, media en andere communicatiemiddelen. Er zijn echter een aantal wettelijke vereisten die de informatiestroom van de onderneming naar de stakeholder moeten waarborgen, de belangrijkste hiervan is het jaarverslag.

5.1 Jaarverslag

Er zijn een aantal wettelijke vereisten in de communicatie van het bedrijfsleven naar de verschillende belanghebbenden. Op grond van artikel 2:48 Burgerlijk Wetboek dient het bestuur van een rechtspersoon binnen zes maanden na afloop van het boekjaar een jaarverslag uit over de gang van zaken en over het gevoerde beleid. In het jaarverslag worden de stakeholders ingelicht over de financiële situatie en de beslissingen op strategisch gebied van de onderneming. Waar jarenlang voornamelijk werd gekeken naar de winstgevendheid van het bedrijf en op welke wijze de winstmaximalisatie vorm werd gegeven, is er in de verslaggeving een steeds grotere nadruk op enerzijds maatschappelijk verantwoord ondernemen komen te liggen en anderzijds op risicomanagement.

5.2 Informeren van stakeholders

Het vertrekpunt van maatschappelijk verantwoord ondernemen is dat ondernemingen een plicht hebben om te werken aan maatschappelijke vooruitgang¹⁶⁰ en als gevolg hiervan verantwoordelijk en ethisch moeten handelen richting stakeholders en de maatschappij als geheel.¹⁶¹ Een belangrijk onderdeel van het ontplooiën van MVO is de communicatie, de zogenaamde *social disclosure*, richting stakeholders.¹⁶² De meeste organisaties begrijpen de noodzaak van transparantie met betrekking tot MVO initiatieven, het kan immers hun reputatie ten goede komen. Tot voor kort had het bedrijfsleven echter de neiging om reactief informatie te verschaffen wanneer stakeholders hierom vroegen. Om echter mee te delen in de voordelen van MVO zal het bedrijfsleven nieuwe manieren moeten ontwikkelen om hun stakeholders te informeren en te onderwijzen ten aanzien van het MVO beleid.¹⁶³

Studies van verschillende auteurs wijzen uit dat vooral de communicatie richting primaire stakeholders (zoals de plaatselijke gemeenschap, leveranciers, klanten, investeerders en werknemers) van vitaal belang is.¹⁶⁴ Informatie gericht aan deze stakeholders heeft strategische voordelen en versterkt de zichtbaarheid en duurzaamheid van de activiteiten.¹⁶⁵ Een dergelijke strategie legitimeert de onderneming bij de stakeholders.¹⁶⁶ Stakeholders kunnen op hun beurt de rapporten controleren op kwaliteit en kijken of het waarheidsgetrouwe informatie bevat en op deze wijze de onderneming verantwoordelijk te houden voor haar gedrag.¹⁶⁷

Het informeren van stakeholders met betrekking tot MVO is echter geen gemakkelijke taak. Het is ten eerste moeilijk de MVO activiteiten te verifiëren.¹⁶⁸ De gedragingen van de onderneming kunnen worden getoetst aan codes of standaarden, maar het is soms niet te voorspellen wat de uitkomsten zijn van lange termijn projecten. Ten tweede spelen de reputatie en het daaraan verbonden risico van de onderneming een grote rol. De inspanningen die de onderneming verricht op het vlak van MVO kan worden gezien als een marketing instrument in plaats van oprechte passie voor MVO.¹⁶⁹ De onderneming zal een balans moeten vinden in de communicatie met de stakeholders om enerzijds zo transparant mogelijk te zijn en onderschatting ten aanzien van MVO activiteiten te voorkomen en anderzijds scepsis te voorkomen bij een overdaad aan communicatie. Sommige auteurs opperen zelfs

¹⁶⁰ Carroll 1979, p. 499.

¹⁶¹ Holme & Watts 2000, p. 3.

¹⁶² Illia, Romenti & Zyglidopoulos 2010, p. 8.

¹⁶³ Riddleberger & Hittner 2009, p. 10.

¹⁶⁴ Zie o.a. Maignan & Ralston 2002, Maignan & Ferrell 2004 en Du, Bhattacharya & Sankar 2007.

¹⁶⁵ Torres, Bijmolt & Tribó 2011, p. 10.

¹⁶⁶ Hooghiemstra, 2000, p. 57.

¹⁶⁷ Enderle 2004, p. 87.

¹⁶⁸ Illia, Romenti & Zyglidopoulos 2010, p. 8.

¹⁶⁹ Holme & Watts 2000, p. 2.

een waarborg van de accountant in te zetten ten aanzien van de non-financiële informatie, want ook bij deze informatie zal er een formele goedkeuring van een accountant moeten zijn.¹⁷⁰ Er zal een vorm van verificatie moeten zijn om *green washing* tegen te gaan. Zonder verificatie zullen *free riders* gebruik maken van MVO en zo de reputatie van het maatschappelijk verantwoord ondernemen zelf aantasten.¹⁷¹ Om deze geschetste problematiek het hoofd te bieden zijn er instrumenten nodig die de getrouwheid van informatiestromen richting de stakeholders moeten waarborgen.

5.3 Rapportage raamwerken

Er zijn vele instrumenten die het mogelijk maken om duurzaamheid in de bedrijfsvoering van een organisatie te verankeren. De vraag is echter hoe deze zo duidelijk mogelijk te communiceren, zonder dat het publiek twijfels trekt bij de juistheid en volledigheid van de informatie. Om deze informatie op het gebied van MVO vorm te geven zijn er systemen opgezet om duurzaamheid in een verslag te verwerken. De meest gebruikte systemen zijn de GRI, ISO 14001 en ISO 26000.

5.3.1 GRI Reporting Principles

Een voorloper op het gebied duurzaamheidsverslagen is het GRI. Het Global Reporting Initiative (GRI) is een NGO die een raamwerk heeft ontwikkeld ten aanzien van MVO rapportages en wereldwijd worden gebruikt. Het Sustainability Reporting Framework G3.1, welke GRI heeft ontwikkeld, stelt ondernemingen in staat om haar duurzaamheid op het gebied van People, Planet, Profit te meten en vast te leggen in een rapport. Het raamwerk wordt gezien als het meest complete op het gebied van MVO rapportering.¹⁷² Het rapport zou de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van People, Planet, Profit ten aanzien van de onderneming weer moeten geven, voor zover deze ontwikkelingen inhoudelijk invloed zouden hebben op de besluitvorming van de stakeholders. De onderneming moet aangeven in hoeverre de onderneming rekening houdt met de belangen van deze stakeholders. Het verslag moet de activiteiten op het gebied van duurzaamheid nauwkeurig toelichten en de context van de activiteiten moet worden geschetst om een duidelijk en volledig beeld te creëren.¹⁷³ Om de MVO activiteiten accuraat te kunnen meten en de kwaliteit van de rapportages te waarborgen heeft GRI enkele principes opgesteld (zie tabel 5.1).

¹⁷⁰ Kristensen & Westlund 2003, p. 168.

¹⁷¹ Cherry & Sneirson 2011, p. 1036.

¹⁷² Giannarakis 2011, p. 4.

¹⁷³ GRI 2011, p. 8-12.

Tabel 5.1 – Principes om de kwaliteit van de rapportage te waarborgen.

Principe	Definitie
Balans	Het rapport moet een weerspiegeling zijn van zowel positieve als negatieve aspecten van de prestaties van de organisatie om een gedegen beoordeling van de algehele prestaties te maken.
Consistentie	Problemen, ontwikkelingen en informatie moeten consequent worden geselecteerd, samengesteld en gerapporteerd. Stakeholders moeten in staat zijn gerapporteerde informatie te analyseren en veranderingen in economische, milieu gerelateerde en sociale prestaties in de organisatie waar kunnen nemen.
Nauwkeurigheid	De gerapporteerde informatie moet voldoende nauwkeurig en gedetailleerd weergegeven worden zodat stakeholders de verslaggevende organisatie kunnen beoordelen op hun prestaties.
Tijdigheid	De rapportage vindt plaats op een regelmatig schema en de informatie is tijdig beschikbaar voor stakeholders om een goed geïnformeerde beslissing te nemen.
Helderheid	Er moet informatie beschikbaar worden gesteld op een manier die begrijpelijk en toegankelijk is voor stakeholders.
Betrouwbaarheid	Informatie en processen die worden gebruikt tijdens het opstellen van een rapport moeten worden verzameld, geregistreerd, samengesteld, geanalyseerd en openbaar worden gemaakt op een manier die kan worden onderworpen aan onderzoek. Dit bepaalt uiteindelijk de kwaliteit en de materialiteit van de informatie.

Bron: GRI 2011, p. 13-17.

Een onderneming zou de voorwaarden moeten toepassen en de principes – balans, consistentie, nauwkeurigheid, tijdigheid, helderheid en betrouwbaarheid- te allen tijde moeten integreren in het rapportagesysteem om zodoende te komen tot een rapportage waar de stakeholder wijs uit kan.

Om de onderneming bij te staan in zijn rapportage, heeft het GRI prestatie-indicatoren geformuleerd welke gebaseerd zijn op de dimensies People, Planet, Profit. Het geeft aan ten aanzien van welke aspecten er gerapporteerd dient te worden (zie tabel 5.2).

Tabel 5.2 – Rapporteringaspecten, onderverdeeld in People, Planet en Profit.

Dimensie	Thema	Aspect
People	Arbeidsomstandigheden	Werkgelegenheid Verhoudingen werknemer/werkgever Veiligheid en gezondheid Training en onderwijs Diversiteit en gelijke behandeling Gelijke beloning man/vrouw
	Mensenrechten	Strategie Verbod op discriminatie Vrijheid van vereniging Kinderarbeid Gedwongen arbeid Beveiliging Rechten van inheemse bevolkingen Beoordelingsbeleid Klachten
	Maatschappij	Plaatselijke gemeenschap Corruptie

		Publiek beleid Mededinging
	Productverantwoordelijkheid	Veiligheid en gezondheid consumenten Producten en diensten Marketing Privacy Voldoen aan wet – en regelgeving
Planet	Milieueffecten	Grondstoffen Energie Water Biodiversiteit Emissies, afvalwater en afval stoffen Producten en diensten Voldoen aan wet- en regelgeving Transport Algemeen
Profit	Economische aspecten	Economische resultaten Aanwezigheid op de markt Indirecte economische gevolgen

Bron: GRI 2011, p. 59-168

Deze voorwaarden en principes hebben het doel om de stakeholders een kwalitatief hoogwaardig MVO rapport te bieden en een standaard te ontwikkelen waarin belanghebbenden snel en volledig de MVO activiteiten kunnen beoordelen en hun besluitvorming hier op aan kunnen passen.

5.3.1.1 GRI beoordelingen

Om de lezer van de rapportage bij te staan is er een overzicht waarop te zien is in hoeverre de GRI-richtlijnen zijn geïmplementeerd. De drie belangrijkste niveaus, genaamd A, B en C kunnen worden verkregen door hetzij zelfverklaring, of door een controle door GRI. In de GRI Application Level Check wordt het duurzaamheidsverslag getoetst aan de GRI normen, er wordt getoetst of de onderneming voldoet aan de richtlijnen. Deze toetsing is niet zozeer een verificatie voor externe partijen maar meer een check of het rapport is opgesteld volgens vereisten van de richtlijn. Om de getrouwheid van het verslag te waarborgen is het vereist een controle uit te laten voeren door een externe partij. Door middel van deze externe toetsing door audit- of accountantskantoren verdient het rapport de ‘+’ status. Deze externe verificatie wordt overigens niet inhoudelijk getoetst door het GRI. In totaal zijn er zes niveaus waarin A+ het hoogst haalbare implementatieniveau is, zie figuur 5.4.¹⁷⁴

¹⁷⁴ GRI 2011, p. 55.

Figuur 5.4 – GRI implementatie niveau

Report Application Level		C	C+	B	B+	A	A+
Standard Disclosures	Profile Disclosures OUTPUT	Report on: 1.1 2.1 - 2.10 3.1 - 3.8, 3.10 - 3.12 4.1 - 4.4, 4.14 - 4.15	Report Externally Assured	Report on all criteria listed for Level C plus: 1.2 3.9, 3.13 4.5 - 4.13, 4.16 - 4.17	Report Externally Assured	Same as requirement for Level B	Report Externally Assured
	Disclosures on Management Approach OUTPUT	Not Required		Management Approach Disclosures for each Indicator Category		Management Approach disclosed for each Indicator Category	
	Performance Indicators & Sector Supplement Performance Indicators OUTPUT	Report fully on a minimum of any 10 Performance Indicators, including at least one from each of: social, economic, and environment.**		Report fully on a minimum of any 20 Performance Indicators, at least one from each of: economic, environment, human rights, labor, society, product responsibility.***		Respond on each core and Sector Supplement* indicator with due regard to the materiality Principle by either: a) reporting on the indicator or b) explaining the reason for its omission.	
* Sector supplement in final version ** Performance Indicators may be selected from any finalized Sector Supplement, but 7 of the 10 must be from the original GRI Guidelines *** Performance Indicators may be selected from any finalized Sector Supplement, but 14 of the 20 must be from the original GRI Guidelines							

Rapporteren via het GRI model gaat verder dan een traditioneel jaarverslag of rapportage. Drie factoren zijn hierbij van belang: ten eerste is het verslag niet alleen gefocust op financiële informatie maar geeft ook inzicht in de economische, sociale en milieu aspecten. Daarnaast is de rapportage zeer specifiek en geeft het een duidelijk beeld. Ten derde promoot de GRI verslaggeving de belangen van de stakeholders, in plaats van alleen gericht te zijn om winstmaximalisatie voor de aandeelhouders.¹⁷⁵ De manier van rapporteren via het GRI raamwerk biedt de volgende waarborgen voor de lezer:

- ✓ De rapportagecontrole is bij voorkeur uitgevoerd door externe groepen of individuen die aantoonbaar bevoegd zijn ten aanzien van de beoordeling en de verificatie. Deze groepen zijn niet onnodig beperkt door hun relatie met de organisatie en dienen onafhankelijk en onpartijdig te zijn.
- ✓ Het verslaggeving proces is systematisch vormgegeven en gebaseerd op feiten.
- ✓ De organisatie moet aangeven op welke manier de externe verificatie van het verslag is vormgegeven.¹⁷⁶

Deze manier van verslaggeving wordt gezien als een proactief management instrument en als belangrijke informatiebron richting interne en externe stakeholders, evenals mogelijkheden voor de onderneming zelf en als middel om te beoordelen wat de ecologische bijdragen van de organisatie

¹⁷⁵ Enderle 2004, p. 92.

¹⁷⁶ GRI 2011, p. 41.

zijn.¹⁷⁷ Rapporteren is hierbij geen doel op zich, het draagt bij aan de samenwerking met belanghebbenden en het communiceren van organisatorische processen. De GRI Reporting Principles worden in de praktijk het meest toegepast en lijken het meest geschikt voor een volledige weergave van de duurzame activiteiten binnen een organisatie.¹⁷⁸ Het GRI geeft een standaard raamwerk welke gemakkelijk is in te zien en te begrijpen voor stakeholders en welke vergeleken kan worden met andere partijen. Dit zorgt ervoor dat stakeholders meer vertrouwen in de weergegeven data hebben. De GRI richtlijnen worden in de literatuur aanbevolen om hun kwaliteitsnormen. Zonder deze inbedding van MVO activiteiten in een raamwerk als GRI, is een duurzaamheidsverslag niets meer dan een marketing strategie die de reputatie van de onderneming moet oppoetsen maar welke niet objectief getoetst kan worden.¹⁷⁹

5.3.2 ISO 14001

De GRI rapportage is niet de enige manier om te rapporteren. De International Organisation for Standardization (ISO) heeft vele systemen ontwikkeld met betrekking tot de verslaggeving richting de stakeholder. Op het gebied van duurzaamheid is de ISO 14001 relevant. Dit is een milieumanagementsysteem dat zich richt op het beheersen en verbeteren van prestaties van de onderneming op milieugebied. Er wordt via dit systeem structureel aandacht besteed aan milieu in de bedrijfsvoering. Voldoen aan wet- en regelgeving en beheersing van milieurisico's zijn hierin belangrijke pijlers.

5.3.2.1 Milieumanagementsysteem

ISO 14001 is van toepassing op elke organisatie die een milieusysteem wil vaststellen, implementeren, onderhouden of verbeteren, om zich te verzekeren van de conformiteit met haar aangegeven milieubeleid. De standaard heeft een aantal doelstellingen. Zekerheid bieden aan het management dat het controle heeft over organisatorische processen en activiteiten die van invloed zijn op het milieu en medewerkers verzekeren dat ze werken voor een milieuvriendelijke organisatie zijn interne doelstellingen. Daarnaast heeft ISO 14001 externe werking door zekerheid te bieden aan stakeholders over milieuvraagstukken en milieuvoorschriften en geeft het de organisatie ondersteunen in de communicatie over haar eigen milieubeleid, plannen en acties. Daarnaast is het raamwerk op zichzelf een teken naar de buitenwereld dat de onderneming actief bezig is met haar milieubeleid en biedt het een kader om de conformiteit te laten certificeren door een onafhankelijke instelling.¹⁸⁰ De eisen die in

¹⁷⁷ Enderle 2004, p. 96.

¹⁷⁸ Hussey, Kirsop & Meissen 2001, p. 145.

¹⁷⁹ Tschopp 2005.

¹⁸⁰ ISO 14001 2012 (<www.iso.org>).

ISO 14001 staan zijn bedoeld om te worden opgenomen in een milieumanagementsysteem. De omvang van de toepassing zal afhangen van factoren, zoals het milieubeleid van de organisatie, de aard van haar activiteiten, producten en diensten en de plaats waar en de omstandigheden waarin het functioneert. Het milieumanagementsysteem biedt inzicht in de milieuprestaties van de onderneming. Emissies, afvalstromen, energie en andere milieuaspecten worden inzichtelijk gemaakt.¹⁸¹

5.3.2.2 Voorwaarden uit ISO 14001

Er worden met betrekking tot de ISO 14001, een aantal voorwaarden gesteld om tot een gedegen en betrouwbaar milieumanagementsysteem te komen. In tabel 5.3 worden deze weergegeven.

Tabel 5.3 – Voorwaarden voortvloeiend uit de ISO 14001.

Voorwaarde	Definitie
Milieubeleid	De organisatie geeft aan in hoeverre ze voldoet aan de geldende milieuwetgeving om onnodige milieubelasting te voorkomen en zich te verbeteren op milieugebied.
Milieuaspecten	Het in kaart brengen van de effecten van de activiteiten, producten en diensten van de onderneming op het milieu. De relevante aspecten worden opgenomen in het managementsysteem.
Wet en regelgeving	Er is een duidelijk overzicht welke milieuwetgeving van toepassing is op het bedrijf en welke eisen hieruit voortvloeien.
Doelstelling	Doelstellingen met betrekking tot het milieu zijn helder en concreet vastgelegd met hierbij verbeterpunten voor de organisatie. Tijd, activiteit en hoeveelheid komen hierin naar voren. Om de doelstellingen te behalen is er een programma waarin alle facetten zoals tijd, geld, verantwoordelijken en acties worden weergegeven en gemeten kunnen worden.
Implementatie en uitvoering	Er is duidelijk vastgelegd wie welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft op het gebied van milieuzaken. Daarnaast is er interne communicatie aanwezig en overleg over relevante milieuzaken. Ook is er overleg met betrekking tot de milieuvergunningen van de organisatie.
Documentatie	De processen worden vastgelegd in procedures, werkinstructies en formulieren.
Controle	De belangrijkste milieueffecten van de activiteiten, producten en diensten worden gemonitord. Er is moet een systeem binnen de organisatie zijn om dit te meten en te controleren of voldaan wordt aan de doelstellingen. De directie beoordeelt eens per jaar, aan de hand van auditrapporten, of het milieumanagementsysteem goed functioneert en waar aanpassingen gemaakt moeten worden.

Bron: ISO 14001 2012 vrij vertaald (<www.iso14000.nl>).

¹⁸¹ ISO 14001 2012 (<www.iso.org>).

5.3.3 ISO 26000

De ISO 26000 standaard is opgezet om de communicatie en transparantie ten aanzien van duurzame verslaggeving te bevorderen. Te vaak wordt er door de onderneming een onevenwichtig beeld geschetst van de werkelijkheid en deze nieuwe standaard probeert dit zogenaamde *green washing* tegen te gaan.¹⁸² ISO 26000 is een aanvulling op bestaande richtlijnen, tools en raamwerken en kan fungeren in wisselwerking met andere modellen zoals de eerder besproken ISO 14001 en GRI raamwerk. De richtlijn is met behulp van afgevaardigden uit zes stakeholder groepen opgezet: industrie, overheid, werknemers, consumenten, NGO en service, ondersteuning en research. Twee experts vanuit elke stakeholder groep – één uit een ontwikkeld land en één uit een ontwikkelingsland – hebben bijgedragen aan het opzetten van dit raamwerk. Het is een enorm project waar 386 experts uit 76 landen aan mee hebben gewerkt waardoor dit als een belangrijke stap in de duurzame verslaggeving wordt gezien.¹⁸³

5.3.3.1 Principes ISO 26000

De ISO 26000 is vormgegeven aan de hand van zeven thema's welke in de organisatie geïntegreerd moeten worden. Deze thema's – behoorlijk bestuur, mensenrechten, arbeidsomstandigheden, milieu, eerlijk zaken doen, consumenten belangen, maatschappelijke betrokkenheid- zijn de basis waarop het model is vormgegeven. De zeven MVO kernonderwerpen zijn verder onderverdeeld in 37 deelonderwerpen. De zeven MVO principes –verantwoordelijkheid, transparantie, ethisch gedrag, stakeholders, wetgeving, gedragsnormen en mensenrechten- dienen door de gehele bedrijfsvoering en kernonderwerpen te worden doorgevoerd. Aan de hand van deze richtlijn ontstaat er een nieuwe standaard waar het bedrijfsleven aan moet voldoen om de doelstellingen ten aanzien van duurzame ontwikkeling te realiseren en te communiceren naar de buitenwereld. De richtlijn biedt hulp bij het integreren en verankeren van duurzaamheid in de totale bedrijfsvoering.

De ISO 26000 is in tegenstelling tot de ISO 14001 niet te certificeren. Er zijn echter wel systemen ontwikkeld om aan te tonen dat de organisatie voldoet aan de eisen die zijn uitgezet in het model, één van die manieren is de MVO Prestatieladder.

5.3.4 MVO Prestatieladder

De MVO Prestatieladder is een managementsysteem welke een objectief inzicht geeft in de MVO inspanningen van een organisatie. Tevens maakt de MVO Prestatieladder inspanningen meetbaar, vergelijkbaar en certificeerbaar. De Prestatieladder is geïnspireerd door GRI en de ISO 26000

¹⁸² Cherry & Sneirson 2011, p. 1028.

¹⁸³ Cajazeira & Barbieri 2009, p. 33.

standaarden. De MVO Prestatieladder is in het leven geroepen omdat de ISO heeft besloten de ISO 26000 niet te certificeren en er vanuit het Nederlandse bedrijfsleven de behoefte was aan sturing en uitleg van de richtlijn. De Prestatieladder kent dan ook 33 indicatoren die grotendeels overeenkomen met de 37 deelonderwerpen uit de ISO 26000.¹⁸⁴

De belangrijkste indicatoren ten aanzien van het milieu komen naar voren in het MVO kernthema milieu, onderdeel van thema Planet (zie tabel 5.5).

Tabel 5.5 – MVO-kernthema Milieu

Indicator	MVO-kernthema: Milieu, grondstoffen, energie, emissies
Grondstoffen	Het bedrijf of de organisatie maakt haar grondstoffenverbruik inzichtelijk en neemt maatregelen om het gebruik van grondstoffen afkomstig uit recycle processen of afval te verhogen
Energie	Het bedrijf of de organisatie maakt haar energieverbruik inzichtelijk en neemt maatregelen om energieverbruik te beperken of gebruik te maken van energie afkomstig uit duurzame energiebronnen.
Water	Het bedrijf of organisatie maakt haar watergebruik inzichtelijk en neemt maatregelen om het watergebruik te reduceren uit bronnen die schaars zijn of waarbij aanverwante ecosystemen of leefgebieden een aanzienlijk gevolg kunnen ondervinden.
Biodiversiteit	Het bedrijf of de organisatie draagt zorg voor dat haar aanwezigheid en haar activiteiten positieve of geen, of zo min mogelijk nadelige effecten hebben op de biodiversiteit in de omringende leefomgeving.
Uitstoot, afvalwater en afvalstoffen	Het bedrijf of de organisatie geeft informatie over: - De hoeveelheden uitstoot van broeikasgassen, - Gebruik en uitstoot van stoffen die de ozonlaag aantasten, - De hoeveelheid uitstoot in de lucht van stikstofdioxide, zwaveloxide en andere stoffen, - Totale hoeveelheid afval per soort en bestemming, - Aanzienlijke lozingen op water onderverdeeld naar soort, - Totale hoeveelheid van aanzienlijke niet opzettelijke lozingen van, chemische stoffen, olie of brandstof, Daarnaast welke maatregelen genomen worden om de genoemde emissies en lozingen te reduceren
Producten en diensten	Het bedrijf of de organisatie is verantwoordelijk voor het geven van milieurelevante informatie betreffende diensten en producten en de mogelijkheden van recycling of hergebruik hiervan.
Naleving wet- en regelgeving	Het bedrijf of de organisatie zal in geval van opgelegde sancties ten gevolge van het niet naleven van milieuregelgeving toelichten wat de oorzaak was en welke correctieve acties worden ondernomen.
Transport	Het bedrijf of de organisatie draagt er zorg voor dat de ontwikkeling, naleving en continue verbetering van beleidsmaatregelen om zeker te stellen dat de effecten van transport op milieu en ecosystemen zo veel mogelijk gereduceerd worden.

Bron: De MVO Prestatieladder 2010, p. 12.

De MVO Prestatieladder is gebaseerd op onder andere de Global Reporting Initiative. Dit wordt duidelijk zichtbaar in bovenstaande tabel. Het kernthema milieu van de Prestatieladder is een uitwerking van het GRI rapporteringsaspect Planet, weergegeven in tabel 5.2. De Prestatieladder kan in dit opzicht dan ook worden gezien als het Nederlandse equivalent van de GRI reporting principles. Daar waar de Prestatieladder ook is geïnspireerd door andere systemen zoals de ISO 26000 en ISO

¹⁸⁴ De MVO Prestatieladder 2010, p. 2.

14001 kan niet worden gezegd dat het een één op één kopie is. Ook ten aanzien van de certificering zijn er een paar verschillen tussen De MVO Prestatieladder en de GRI. De Prestatieladder is onderverdeeld in 5 niveaus met op ieder niveau specifieke eisen om voor certificeren in aanmerking te komen. De vaststelling op welk niveau het bedrijf of organisatie op de MVO Prestatieladder bezet is een weergave van het MVO managementsysteem en een momentopname van duurzame ontwikkeling die het bedrijf of organisatie doormaakt.¹⁸⁵

Niveau 1: Het eerste niveau is voor ondernemers die bewust zijn geraakt van de noodzaak tot maatschappelijk verantwoord ondernemen en het bedrijf naar de MVO standaarden willen inrichten.

Niveau 2: Is een tussenstap tussen niveau 1 en 3 om in contact te treden met stakeholders en een deel van de 33 MVO-indicatoren te implementeren in de organisatie.

Niveau 3: De onderneming krijgt een certificaat, deze representeert de implementatie van een managementsysteem binnen de bedrijfsvoering op het gebied van MVO.

Niveau 4 en Niveau 5: De certificatie-niveaus 4 en 5 zijn ter onderscheiding. Het managementsysteem wordt net als op Niveau 3 voor drie jaar gecertificeerd. Het gaat om onderscheidende bedrijven in de sector die voorlopen met hun MVO beleid.¹⁸⁶

5.4 Integrated Reporting

Tot op heden bestaan veel verslagen uit een traditioneel jaarverslag, plus eventueel een duurzaamheidsverslag. In dit duurzaamheidsverslag komen de dimensies People, Planet en Profit naar voren. Een volgende stap in het rapporteren over duurzame activiteiten is *integrated reporting*, geïntegreerde verslaggeving waar financiële informatie en MVO zijn samengevoegd in een jaarverslag. Een dergelijk jaarverslag komt tot stand wanneer MVO volledig is geïntegreerd en ingebed in elk aspect van de organisatie, om bij te dragen aan de kwaliteit en de voortzetting van het leven van ieder wezen en de entiteit, nu en in de toekomst.¹⁸⁷ Bedrijven op dit niveau hebben hun business modellen aangepast om onderliggende oneffenheden ten aanzien van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid weg te nemen.¹⁸⁸ De geïntegreerde verslaggeving verschilt op een aantal punten van de traditionele verslaggeving. Zo moet bij geïntegreerde verslaggeving de rapportage overeenkomen met de bedrijfsstrategie en is er een zeer sterke koppeling tussen duurzaamheid, prestaties en zakelijke waarden. Dit helpt onder andere beleggers de risico's en kansen van het maatschappelijk verantwoord ondernemen te begrijpen.¹⁸⁹

¹⁸⁵ De MVO Prestatieladder, p. 5.

¹⁸⁶ Taen, Van Alphen & Kuil 2010, p. 27-29.

¹⁸⁷ Cherry & Sneirson 2011, p. 1012.

¹⁸⁸ Cherry & Sneirson 2011, p. 1014.

¹⁸⁹ KPMG 2011, p. 15.

Bij de GRI rapportages kan het zesde niveau, A+ worden gezien als geïntegreerde rapportage.¹⁹⁰

Het hebben van een geïntegreerde rapportage betekent echter niet noodzakelijk dat alle informatie die kan worden gewenst door alle belanghebbenden hierin verstrekt wordt. De verschillende stakeholders hebben specifieke wensen ten aanzien van de informatie en vragen deze in enorme hoeveelheden en details in relatie tot hun eigen interessegebied. Om aan al deze behoeften te voldoen voor alle belanghebbenden is niet realistisch en wenselijk.¹⁹¹

5.5 Tussenconclusie

Communicatie richting stakeholders is een belangrijk onderdeel van MVO. De meeste ondernemingen bevestigen deze lezing en zien de noodzaak tot transparantie ten aanzien van MVO initiatieven. Het informeren van stakeholders is echter geen gemakkelijke taak. Verificatie van activiteiten en het inschatten van lange termijn projecten zorgt voor twijfel over de juistheid en volledigheid van de geboden informatie. Om dit probleem tegen te gaan zijn er rapportagesystemen opgezet om duurzaamheid vast te leggen in de verslaggeving. De meest gebruikte systemen zijn de GRI, ISO 14001 en ISO 26000. Deze systemen zijn ontwikkeld door NGO's om MVO activiteiten op het gebied van People, Planet, Profit te meten en vast te leggen in een rapport. Het GRI rapportagesysteem is wereldwijd de meest gebruikte vorm van duurzaamheidsverslaggeving. De verslaggeving kan worden getoetst en er zijn zes verschillende niveaus die de mate van integratie van MVO principes binnen de onderneming weergeven. De MVO Prestatieladder kan worden gezien als het Nederlandse equivalent van de GRI rapportage principes. Het ultieme doel met betrekking tot rapporteren van duurzame ontwikkeling is geïntegreerde verslaggeving, waar financiële informatie en MVO activiteiten zijn samengevoegd in een jaarverslag. Een dergelijk jaarverslag komt tot stand wanneer MVO volledig is geïntegreerd en ingebed in iedere geleding binnen de onderneming. Geïntegreerde rapportage betekent echter niet per definitie dat alle informatie die stakeholders wensen hierin is verwerkt. Het is onmogelijk deze enorme informatieaanvragen ten aanzien van de specifieke interessegebieden van iedere belanghebbende te kanaliseren en weer te geven in één rapport.

Al deze rapportagesystemen verschaffen de stakeholders inzicht in MVO activiteiten en bevorderen de betrouwbaarheid en volledigheid om zodoende *green washing* tegen te gaan. De waarborg voor de stakeholders bestaat voornamelijk uit de verificatie van het rapport door externe partijen zoals audit- en accountantskantoren. De onderneming moet aangeven welke partij het verslag heeft beoordeeld, maar is vrij in de keuze welke partij de beoordeling uitvoert. Hier schuilt een gevaar in, namelijk dat de onpartijdigheid en onafhankelijkheid niet voldoende gewaarborgd kan worden, belangenverstrengeling ligt op de loer. Daarnaast is het maar de vraag in hoeverre een externe audit of accountant de MVO activiteiten kunnen beoordelen. Er is tot op heden nog geen gespecialiseerde

¹⁹⁰ Zie supra par. 5.4.1.1

¹⁹¹ KPMG 2011, p. 4. Zie supra par. 2.2.1.

onafhankelijke organisatie in het leven geroepen die de taak op zich heeft genomen de verslagen inhoudelijk te toetsen. Het GRI toetst zelf namelijk alleen aan de implementatie van de richtlijn, niet zozeer de gegevens van de onderneming. Een dergelijke gespecialiseerde organisatie zou de verificatie van duurzaamheidsverslagen een stap verder moeten brengen en de uniformiteit van de beoordelingen moeten waarborgen. Ondanks de voorwaarden en principes uit de rapportageraamwerken is de beoordeling nog teveel afhankelijk van interne processen en aanlevering van data door de onderneming zelf.

6. Duurzaam Risicomanagement DSM

‘We zijn ons bij DSM sterk bewust van onze verantwoordelijkheid voor mens en milieu.’ –

Fijke Sijbesma

Het theoretisch kader ten aanzien van MVO en risicomanagement is reeds geschetst. Er bestaan echter geen blauwdrukken voor het bedrijfsbreed implementeren van duurzaamheid en risicomanagement in de praktijk. Elke onderneming heeft eigen ambities en doelstellingen. Er zal maatwerk moeten worden geleverd om diverse scenario's, kansen en risico's in kaart te brengen.¹⁹² Maatschappelijk verantwoord ondernemen brengt namelijk diverse risico's met zich mee, onder andere op het ecologische gebied. Onder invloed van klimaatveranderingen, druk van stakeholders en een roep om grotere transparantie in de rapportagesystematiek, groeit de vraag naar grotere openbaarheid ten aanzien van milieurisico's in de jaarverslaggeving.

In dit hoofdstuk zal aan de hand van de jaarverslagen uit 2004, 2007 en 2010 van Koninklijke DSM N.V. (DSM) worden onderzocht of de wijze van openbaarmaking van milieurisico's bij DSM voldoen aan de geldende wet- en regelgeving en verwachtingen die men redelijkerwijs mag hebben op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en Risicomanagement.

6.1 Positionering DSM

DSM is een wereldspeler die actief is op drie markten: Gezondheid, Voeding en Materialen. Het bedrijf richt zich op innovatieve oplossingen op het gebied van voeding, bescherming en prestatieverbetering in wereldwijde markten. Voorbeelden van hun brede aanbod aan producten zijn voedingssupplementen, persoonlijke verzorging, diervoeder, geneesmiddelen, medische materialen, auto's, verf, elektrotechniek en elektronica, alternatieve energie en bio-gebaseerde materialen.

De geschiedenis van DSM staat in het teken van aanpassing en verandering. Vanaf het begin in 1902, toen de Nederlandse overheid de onderneming oprichtte als staatsmijnbouwbedrijf, via een beursgenoteerde producent van (bulk)chemicaliën tot het DSM van

¹⁹² Ernst & Young 2011, p. 25.

vandaag: een Life Sciences en Materials Sciences-onderneming genoteerd aan NYSE Euronext.¹⁹³

6.2 Geschiedenis DSM

Koninklijke DSM N.V. heeft zich in de vorige eeuw ontwikkeld van een staatsbedrijf voor de exploitatie van steenkolen in Limburg tot de multinational die het vandaag de dag is. DSM heeft een enorme ontwikkeling doorgemaakt op het vlak van duurzaamheid en is tegenwoordig een van de marktleiders in haar sector met betrekking tot MVO. Aangezien DSM begon als steenkolenbedrijf en deze allerm minst bekend staan om haar duurzaamheid is deze transformatie opmerkelijk te noemen. Halverwege 20^{ste} eeuw kwam de winstgevendheid van de steenkolenmijnen in Nederland onder druk te staan. Echter door innovatie van DSM konden ze een bijproduct van de mijnbouw, ammoniak, omzetten in een winstgevend product: stikstofmeststoffen. Mede door deze diversificatie bleef DSM in die tijd overeind. Vanwege de hoge kostprijs en de pas ontdekte mogelijkheden van gaswinning werden de mijnen in de jaren '70 gesloten.¹⁹⁴ DSM was kort na de Tweede Wereldoorlog al begonnen zich om te vormen tot een producent van bulkchemicaliën. Er werden industriële chemicaliën en grondstoffen voor synthetische vezels en garen geproduceerd. Ten tijde van de sluitingen van de mijnen waren chemicaliën en kunstmest de belangrijkste activiteiten van de onderneming. Geleidelijk werd DSM ook geprivatiseerd, de Nederlandse staat verkocht in 1996 haar laatste aandelenbelang en inmiddels was de onderneming ook beursgenoteerd. De diversificatie vond verder plaats van bulkchemie naar hoogwaardige kunststoffen en fijnchemie. Het afgelopen decennia heeft de ontwikkeling van DSM een vogelvlucht genomen. Er zijn belangrijke veranderingen gerealiseerd. De petrochemische activiteiten zijn verkocht en een aantal specialistische ondernemingen zijn aangekocht.¹⁹⁵

6.3 DSM op de kaart

DSM is een bedrijf dat zich anno 2012 profileert als Life sciences en Material Sciences-onderneming, welke voortkomt uit chemische industrie. Uit onderzoek blijkt dat de marktsector chemie geen grote risico's ervaart ten aanzien van klimaatveranderingen.¹⁹⁶ De sector zit in de veilige haven door haar *preparedness*, dit wil zeggen in hoeverre de sector is voorbereidt ten aanzien van klimaatveranderingen (zie figuur 6.1).

¹⁹³ DSM 2012 (<www.dsm.nl>).

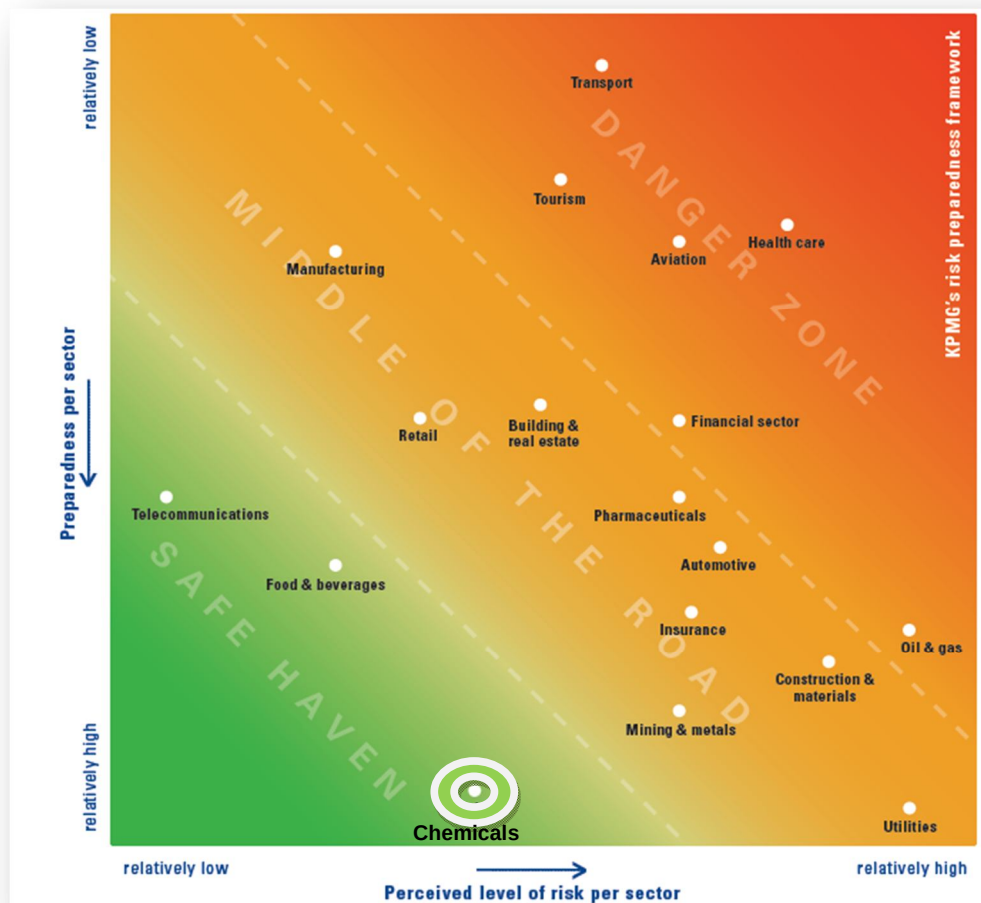
¹⁹⁴ DSM 2012 (<www.dsm.nl>).

¹⁹⁵ DSM 2012 (<www.dsm.nl>).

¹⁹⁶ KPMG 2008, p. 45.

De chemische industrie is een CO₂ intensieve sector die zich blootstelt aan een hoog risico ten aanzien van wet- en regelgeving.¹⁹⁷ De transparantie in deze marktsector is hoog, 32% van de gezochte informatie wordt gecommuniceerd naar de stakeholders.¹⁹⁸ De toonaangevende chemische bedrijven, waaronder DSM, pleiten voor hun positie als onderdeel van de oplossing tegen de effecten van de klimaatverandering, in plaats van onderdeel van het probleem te zijn. Ze pretenderen producten voort te brengen die worden gebruikt in tal van klimaattechnologieën en in de ontwikkeling van nieuwe materialen die helpen bij de versnelling van de technische vooruitgang en de terugdrang van klimaateffecten.¹⁹⁹ Hoewel sommige ondernemingen met hun producten klimaateffecten terug kunnen dringen, blijft de chemische industrie weldegelijk onderdeel van het probleem. De industrie blijft een significante ecologische voetafdruk hebben op de wereld en ook de vernieuwende producten zijn nog niet klimaatneutraal. Het is kort gezegd een vorm van *green washing*.

Figuur 6.1 – De risico-ervaring en het omgaan met klimaatveranderingen in verschillende marktsectoren²⁰⁰



¹⁹⁷ Henderson Global Investors and Trucost 2005.

¹⁹⁸ Ceres & Calvert 2007.

¹⁹⁹ Deutsche Bank 2007, Lehman Brothers 2007.

²⁰⁰ KPMG 2008, p. 48.

Uit dit onderzoek van KPMG, gebaseerd op verslaggeving uit de verschillende sectoren, blijkt dat de chemische sector relatief lage risico's ervaart. De bereidheid om risico's te analyseren en te mitigeren is hoog. Deze bereidheid vanuit de chemische sector is voornamelijk ingegeven door wet- en regelgeving op milieugebied.²⁰¹ Er is een breed scala aan wetten en richtlijnen waar de chemieconcerns aan dienen te voldoen. Een omvangrijk project als REACH is hier een duidelijk voorbeeld van: ondernemingen moeten iedere stof in hun productielijn kunnen verantwoorden. Door middel van zulke strikte maatregelen is het logisch dat er in deze sector een bereidheid is om maatregelen te nemen, zonder naleving vallen er geen zaken te doen. Wat figuur 6.1 wel laat zien is dat de directe en indirecte effecten – zoals regelgeving, aansprakelijkheden en effecten op de reputatie- zeker niet alleen energie-intensieve sectoren raken. Iedere sector wordt blootgesteld aan deze risico's. Het milieu zal, door overheidsinterventie of de wet van vraag en aanbod, op termijn een hogere prijs krijgen. Dit biedt opties voor waardecreatie en concurrentievoordelen er zijn dan ook tal van voorbeelden waaruit blijkt dat ecologie en economie hand in hand kunnen gaan.²⁰² Het is echter de vraag hoe deze risico's bij DSM zijn weergegeven en hoe de risicoanalyse is opgezet. Er kan niet zonder meer vanuit worden gegaan dat DSM, als onderdeel van de chemische sector, eveneens lage risico's ervaart of een grote bereidheid heeft risico's te mitigeren. Alvorens DSM nader te bekijken en deze vragen te beantwoorden, zal eerst de mate van transparantie in de sector aan de orde komen.

6.3.1 Communicatie in de sector

De ondernemingen die zich bewegen in de chemische sector blijken uit figuur 6.2 voor te lopen in hun MVO communicatie richting de stakeholders.²⁰³

Het begrip Leading the Pack houdt in dat de bedrijven in de chemische sector topscores bereiken met de mate van professionaliteit van hun interne systemen en externe verantwoording. Daarnaast is de kwaliteit van hun communicatie op duurzame activiteiten ook bovengemiddeld. Ze

Figuur 6.2 – MVO communicatie in de sector



²⁰¹ Zie supra par 3.4.2.

²⁰² Van Bergen 2010, p. 31.

²⁰³ KPMG b) 2011, p. 5.

hebben systemen en processen geïmplementeerd die de kwaliteit van de moeten informatie waarborgen. Ze hebben GRI standaarden ingevoerd om naar hun beste mogelijkheden de stakeholders te informeren en een vertrouwensband te ontwikkelen. Daarnaast hebben ze ook de eerste stappen gezet richting *integrated reporting*: de bundeling van financiële informatie en MVO activiteiten in het jaarverslag.²⁰⁴ Ondanks deze topscores en vooruitstrevende communicatie blijft het de vraag of dit het gevolg is van daadwerkelijke MVO activiteiten of van de communicatie- en pr- aanpak van het bedrijf.

6.3.1.1 Transparantie

De overheid vraagt bedrijven transparant te zijn over hun MVO-beleid en -activiteiten. Een goede verslaggeving over de MVO-inspanningen van een bedrijf stelt belanghebbenden in staat om met het bedrijf in gesprek te gaan. Dat geeft het bedrijf de mogelijkheid zich te versterken met opbouwende kritiek van zijn belanghebbenden.²⁰⁵ Door middel van de Transparantiebenchmark biedt het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie inzicht in de wijze waarop Nederlandse bedrijven verslag doen van hun MVO-activiteiten. In opdracht en onder verantwoordelijkheid van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie wordt de Transparantiebenchmark in 2010 en 2011 uitgevoerd door KPMG. De Transparantiebenchmark brengt de transparantie in maatschappelijke verslaggeving in beeld.²⁰⁶

6.4 Jaarverslaggeving DSM

Uit de vorige paragrafen blijkt dat de chemische sector, waar DSM actief in is, relatief weinig risico's ten aanzien van klimaatveranderingen ervaart en dat de sector een voorloper is ten aanzien van communicatie richting stakeholders. De vraag is echter hoe DSM zich profileert binnen de chemiesector en of de resultaten zodoende ook voor DSM gelden. Er zal aan de hand van de jaarverslagen uit 2004, 2007 en 2010 worden gekeken naar wat de ontwikkelingen zijn van deze multinational, welke definities voor MVO ze gebruiken, welke strategie ze hanteren en hoe de omgang is met openbaarmaking van milieurisico's. Daarnaast zal er aandacht worden gegeven aan de 'Triple P Reports' (duurzaamheidsverslagen) van DSM uit dezelfde jaargangen. In deze rapporten staat meer specifieke informatie over de thema's People, Planet en Profit en milieurisico's.

Er is gekozen voor een analyse van de jaargangen 2004, 2007 en 2010 omdat DSM vijf-jaren strategie hanteert, de jaren representeren zodoende ieder een verschillende strategie. De jaarverslagen uit 2004 en 2007 bestaan uit een 'traditioneel' jaarverslag met voornamelijk financiële informatie met daarnaast een Triple P rapport welke de ontwikkelingen op het gebied van People, Planet en Profit van DSM

²⁰⁴ KPMG b) 2011, p. 5.

²⁰⁵ Transparantiebenchmark 2012 (<www.transparantiebenchmark.nl>).

²⁰⁶ Transparantiebenchmark 2012 (<www.transparantiebenchmark.nl>).

onder de aandacht brengen. In 2010 heeft DSM ervoor gekozen om geïntegreerd te gaan rapporteren. De MVO activiteiten en financiële informatie zijn op deze wijze volledig geïmplementeerd in één jaarverslag.

6.4.1. Strategie DSM

De strategie van DSM is de leidraad van het jaarverslag en van de ondernemingsactiviteiten. Uiteindelijk vallen alle beslissingen terug op de strategie die de onderneming hanteert, deze strategie luidt in 2004 als:

‘Vision 2005 - Focus and Value’

Deze strategie is ingezet in de periode 2001-2005. Met deze strategie beoogde DSM de transformatie tot een multi-specialistisch chemieconcern verder door te zetten. De portfolio op specialistisch gebied, zoals de farmaceutische- en fijnchemische industrie, werden versterkt en de verouderde petrochemische industrie afgestoten. De strategie is voornamelijk gericht op het omturnen van DSM tot een modern en stabiel chemisch bedrijf dat synergie bereikt in zijn activiteiten.²⁰⁷

Deze visie wordt ondersteund door drie pijlers:

- ✓ Waardevolle samenwerkingen
- ✓ Respect voor mensen
- ✓ Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De DSM values werden in 2002 geïntroduceerd. Het zijn waarden die dienen als pijlers van de onderneming, die dienen als blauwdruk voor het handelen en waartegen het gedrag van de onderneming en de medewerkers wordt geëvalueerd. Het zijn de hoekstenen van het duurzaamheidsbeleid dat een periode bestreek van 2001 tot en met 2005.²⁰⁸ Maatschappelijk verantwoord ondernemen kreeg vanaf 2002 een plaats in de strategie van DSM. Gezien de definitie van MVO, met de People, Planet en Profit uitwerking, zijn de andere twee pijlers eigenlijk overbodig. Respect voor mensen (People) en waardevolle samenwerkingen (Profit) zijn al onderdelen van MVO.

Eind 2005 werd de strategie voor de jaren 2006-2010 geïntroduceerd:

‘Vision 2010- Building on Strengths’

²⁰⁷ Elverding 2005.

²⁰⁸ DSM Triple P Report 2004, p. 6.

Deze nieuwe strategie richt zich op versnelde winstgevende en innovatieve groei DSM en staat centraal in het jaarverslag van 2007. In 2007 werd de bestuursvoorzitter van DSM, Peter Elverding vervangen door Fijke Sijbesma. Een van voornemens van de nieuwe bestuursvoorzitter is zoveel mogelijk te communiceren met alle DSM- stakeholders over de richting, ontwikkelingen en resultaten. De dialoog wordt vooropgesteld. Het jaarverslag 2007 staat in het teken van innovatie en verantwoordelijkheid, kernaspecten van DSM.²⁰⁹ Deze aspecten komen terug in de missie, kort en bondig geformuleerd als:

‘Embracing the future’

Het is een mooie gedachte van DSM dat de samenleving van vandaag moet zorgen voor die van morgen. De voortdurend stijgende emissies van broeikasgassen leiden tot toenemende bezorgdheid over het milieu. Bij voortgaande groei van de opkomende economieën wordt het een uitdaging om ondanks de groeiende bevolking en de stijgende levensstandaard toch een daling van de emissies op wereldschaal te bewerkstelligen. Een groeiende en vergrijzende wereldbevolking heeft meer behoefte aan producten die de gezondheid en het welzijn bevorderen. Tegelijkertijd leven we in een samenleving met onbegrensde communicatiemogelijkheden. Dat vraagt om producten met nieuwe functionaliteiten – producten die sneller en lichter zijn, en gemakkelijker te gebruiken. Tegen de achtergrond van deze uitdagingen is innovatie belangrijker dan ooit. Innovatie vereist creativiteit, het vermogen om *out of the box* te denken en nieuwe oplossingen te ontwikkelen die de kwaliteit van het leven verbeteren en de wereld duurzamer maken. Het is aan ons om de toekomst vorm te geven, vandaag nog.²¹⁰ In *Embracing the future* en de zorg voor de latere generaties komt al voorzichtig de definitie van duurzame ontwikkeling van de Commissie Brundtland naar voren.

De onderliggende doelstelling van Vision 2010 en *Embracing the future* zijn net als in 2004 gestoeld op de pijlers waardevolle samenwerkingen, respect voor mensen en maatschappelijk verantwoord ondernemen.²¹¹ De strategie, met onderliggende missie en pijlers, worden uitgevoerd binnen het kader van vier wereldwijde trends:

- ✓ Klimaat en energie: waar DSM zich voorheen focuste op energie efficiëntie en het terugdringen van CO₂ uitstoot is er nu een meer geïntegreerde aanpak om de druk op het klimaat en energiebronnen terug te dringen.
- ✓ Gezondheid en welzijn: de groei van de wereldbevolking en de druk op de ecosystemen die dit met zich meebrengt zorgt ervoor dat DSM zoekt naar creatieve oplossingen.

²⁰⁹ DSM Jaarverslag 2007, p. 4.

²¹⁰ DSM Jaarverslag 2007, p. 16.

²¹¹ DSM Triple P Report 2007, p. 1.

- ✓ Functionaliteit en performance: deze pijler staat voor de innovatie van het concern.
- ✓ Opkomende economieën: de opkomende economische landen zoals China, Rusland en Brazilië brengen kansen met zich mee, DSM probeert hier op in te spelen.²¹²

In de periode 2010-2015 is er gekozen voor de volgende strategie:

‘DSM in motion: driving focused growth’

In dit integrated report is naast de visie ook een missie toegevoegd:

‘Our purpose is to create brighter lives for people today and generations to come. We connect our unique competences in life sciences and materials sciences to create solutions that nourish, protect and improve performance.’

Wat opvalt in deze missie en wijze van formuleren is dat het erg veel gelijkenissen toont met de definitie van duurzame ontwikkeling van de commissie Brundtland.²¹³ Deze missie wordt gedragen door de duurzaamheidswaarden van DSM, verankerd in de People, Planet, Profit benadering. Om de missie in praktijk te brengen heeft DSM voor de periode 2010-2015 de concernstrategie ‘DSM in motion: driving focused growth’ geformuleerd. DSM omschrijft deze strategie als:

‘Gebruikmakend van zijn unieke kennis en kunde op het gebied van Life Sciences en Materials Sciences, en van de kruisbestuiving tussen die twee gebieden, wil DSM voorzien in on vervulde behoeften die voortvloeien uit drie belangrijke maatschappelijke trends wereldwijd:

- ✓ *Mondiale Verschuivingen: De wereld staat voor een groot aantal veranderingen. De vraag naar producten, verschuivingen in de bevolkingsconcentraties en woonvormen onderschrijven dit. Welvaart en verstedelijking brengen nieuwe eetgewoonten, vraag naar huisvesting en luxeproducten met zich mee. DSM probeert hier duurzame oplossingen voor te vinden.*
- ✓ *Klimaat en Energie: Klimaatverandering is een realiteit, en energieproductie en -efficiency behoren tot de belangrijkste uitdagingen voor de toekomst. Tegen die achtergrond streven DSM’s klanten naar duurzame waardeketens met een hoger rendement, minder afval, een lager energieverbruik en minder uitstoot van broeikasgassen. Ook is er een groeiende*

²¹² DSM Triple P Report 2007, p. 16-34.

²¹³ World Commission on Environment and Development 1987, p. 43. “ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie zonder daarmee de mogelijkheden van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien in gevaar te brengen.”

focus op alternatieve, hernieuwbare grondstoffen, die mogelijk worden dankzij met behulp van industriële biotechnologie geproduceerde chemische bouwstenen, materialen of energie.

- ✓ *Gezondheid en Welzijn: De huidige levensstijl en vergrijzing van de populatie brengen veel gezondheidsproblemen en bijbehorend medicijngebruik met zich mee. DSM wil inspelen op voedingsgewoonten en gezondheidsbehoeften, overal in de wereld is er namelijk sprake van een groeiende vraag naar veilige gezonde voedingsmiddelen en medicijnen.*²¹⁴

Duurzaamheid wordt hierbij aangemerkt als aanjager van groei. DSM ziet duurzaamheid als onderscheidende factor en als bron van waarde. Ook heeft men diverse ECO+ doelstellingen geformuleerd om duurzaamheid verder door te voeren.²¹⁵ De andere mogelijkheden voor groei zijn investeren in snelgroeiende economieën, innovatie en acquisities en partnerships aangaan.

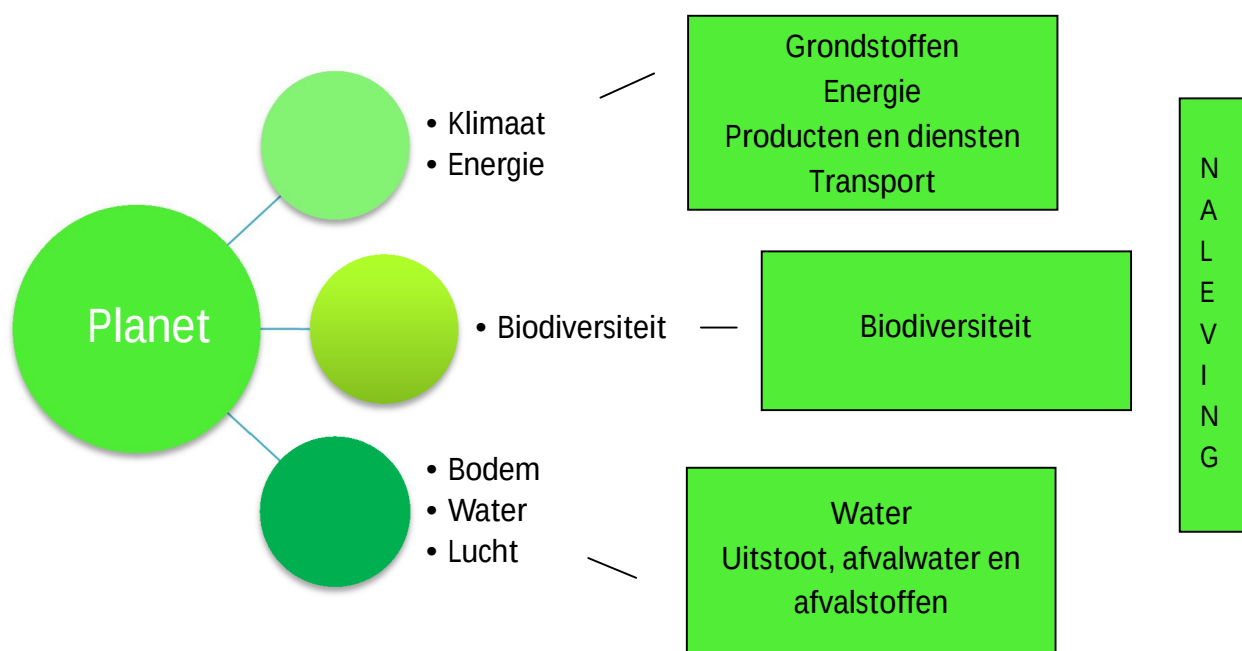
6.4.2 Planet activiteiten DSM

In hoofdstuk drie is MVO vormgegeven aan de hand van de Triple Bottom Line: People, Planet, Profit. Ieder onderdeel heeft een aantal thema's of indicatoren. Planet bestaat uit klimaat en energie, biodiversiteit en bodem, water en lucht. In hoofdstuk vijf waarin de rapportage ten aanzien van MVO activiteiten werd behandeld, zijn de Planet thema's verder ingevuld met de GRI indicatoren: grondstoffen, energie, water, biodiversiteit, uitstoot afvalwater en afvalstoffen, producten en diensten, naleving en transport. De thema's en de meer specifieke aspecten zijn opgenomen in figuur 6.3.

²¹⁴ DSM Annual Report, p. 10.

²¹⁵ DSM 2012 (<www.dsm.com>).

Figuur 6.3 – Planet met bijbehorende thema's en indicatoren uit het GRI rapportagesysteem.



De vraag is op welke wijze deze thema's terug komen in het jaarverslag van DSM. Dit zal in de volgende sub paragrafen worden beschreven.

6.4.2.1 Klimaat en energie

Bij dit thema komen er een viertal aspecten aan de orde: grondstoffen, energie, producten en diensten en transport. De uitputting van de fossiele brandstoffen en het broeikaseffect worden als belangrijkste problemen ten aanzien van klimaat en energie aangemerkt. Om de ecologische voetafdruk op deze terreinen tegen te gaan is het belangrijk dat ondernemingen streven naar duurzame grondstoffen, energie-efficiëntie, recycling en beperking van effecten van transport.

In 2004 werkt DSM samen met de overheid aan effectief beleid op tal van onderwerpen. De overheid is immers een belangrijke stakeholder van het concern. DSM geeft input over kwesties als emissies, energie, bepaalde normen, eisen en standaarden. Daarnaast denkt DSM mee op internationaal vlak zoals klimaatveranderingen en maatregelen om deze terug te dringen.²¹⁶

In het jaarverslag komt naar voren dat alle bedrijfsonderdelen van DSM programma's hebben geïmplementeerd om de energie efficiëntie te bevorderen. Het doel dat in 2000 werd geformuleerd om wereldwijd 5% energie te besparen werd al in 2004 behaald, terwijl de deadline in 2006 lag.²¹⁷

²¹⁶ DSM Triple P Report 2004, p. 8.

²¹⁷ DSM Triple P Report 2004, p. 35.

In het jaarverslag en Triple P rapport van 2007 borduurt DSM voort op energiebesparing. Sinds 1980 is DSM 25% efficiënter gaan werken op het vlak van energieverbruik. De doelstelling is om ieder jaar 2% meer efficiënt te gaan werken dan het jaar ervoor. Ieder proces zal worden geëvalueerd en waar mogelijk worden bespaard op energieverbruik. Naast het verbeteren van processen streeft DSM naar potentiële vervangers van fossiele brandstoffen door bio-based materialen. DSM ziet toekomst in een samenleving met industriële biotechnologische producten. Het moet zorgen voor minder uitstoot van broeikasgassen, het verbeteren van de energievoorziening en stimulering van duurzame industriële ontwikkeling. Het gebruik door de industrie van planten, suiker of zetmeel als grondstof voor materialen voegt geen CO₂ emissies toe aan de atmosfeer en zal de druk op fossiele brandstoffen doen afnemen.²¹⁸

Wat opvalt in het *integrated report* van 2010 is de nadruk op de ECO+ producten. Deze ECO+ producten zijn een belangrijke pijler in de gehele bedrijfsvoering van het chemieconcern:

‘ECO+ oplossingen zijn producten en diensten die, over hun gehele levenscyclus bekeken, duidelijke milieuvoordelen bieden (met andere woorden, een duidelijk kleinere ecologische voetafdruk hebben) vergeleken met de mainstream-oplossingen waarmee ze concurreren. Deze milieuvoordelen kunnen in elke fase van de levenscyclus van een product worden gecreëerd – van grondstof via productie en gebruik tot potentieel hergebruik en uiteindelijke verwijdering. Kortom, ECO+ oplossingen creëren meer waarde en zijn tegelijkertijd minder belastend voor het milieu. De kwalificatie ECO+ is gebaseerd op het oordeel van interne experts, dat tot stand is gekomen na evaluatie van diverse impactcategorieën waarbij voor een groeiend aantal producten een levenscyclusanalyse is toegepast. De impactcategorieën die DSM toepast zijn menselijke gezondheid, de kwaliteit van ecosystemen en natuurlijke hulpbronnen.’²¹⁹

Met behulp van deze milieuvoordelen in het productieproces probeert DSM de totale ecologische voetafdruk van de onderneming te reduceren. Voorbeelden van deze producten zijn de bio-gebaseerde materialen - welke in 2007 werden geïntroduceerd -, coatings voor zonnecellen en waterdragende verven.²²⁰ DSM heeft ook het wettelijke vereiste van een levenscyclusanalyse (LCA) voor haar producten doorgevoerd. Met een LCA worden de milieueffecten van een product in de gehele levenscyclus en in de gehele waardeketen geanalyseerd en gekwantificeerd. Deze analyse geeft een beter beeld van de totale ecologische impact van een product, maar laat ook zien waar

²¹⁸ DSM Triple P Report 2004, p. 17.

²¹⁹ DSM Integrated Annual Report a) 2010, p. 72.

²²⁰ DSM Integrated Annual Report b) 2010, p. 11.

verbetermogelijkheden liggen, vooral ten aanzien van de efficiency van de productketen en productprestaties.²²¹

Naast de ECO+ producten en LCA heeft DSM ook de Cradle to Cradle filosofie eigen gemaakt. Deze filosofie richt zich op het intelligent ontwerpen van producten zodat ze oneindig kunnen worden gerecycled in een gesloten cyclus, met een positief effect op ecosystemen. Dit concept, dat in de jaren '90 werd ontwikkeld door William McDonough en Michael Braungart, is gemodelleerd op processen die worden aangetroffen in de natuur, waar alle materialen deel uitmaken van een gesloten systeem. Het idee hierachter is dat wanneer materialen in een gesloten cyclus worden gehouden, hun waarde kan worden gemaximaliseerd zonder dat er schade wordt toegebracht aan ecosystemen. Een voorbeeld van een Cradle to Cradle product is de toepassing van Dyneema in netten en touwen van de visserij. Dit kan het brandstofverbruik van een vissersschip met 10% verlagen vergeleken met gebruik van traditionele materialen in de netten, zoals staal en nylon.²²² Door deze innovatie en verdere specialisering van DSM daalden in 2010 zowel het totale energieverbruik als de emissies van broeikasgassen. De terugdrang van het gebruik van energie en de uitstoot van emissies bedroeg 22%, maar dit werd voornamelijk bereikt door desinvesteringen.²²³

De inzet van DSM op het terugdringen van de uitstoot van emissies en investeren in ECO+ producten komt overigens niet alleen voort uit filantropische overwegingen. De bestuursbonussen zijn gekoppeld aan deze lange termijn doelen op het gebied van duurzaamheid. De RvB heeft dus alle baat bij het voldoen aan duurzame doelstellingen en de zorg voor het milieu.²²⁴

6.4.2.2 Biodiversiteit

Biodiversiteit gaat over de verschillende soorten ecosystemen op de wereld, helaas is de trend dat deze biodiversiteit in een hoog tempo achteruit gaat. De onderneming zal zorg moeten dragen dat haar aanwezigheid positieve of zo min mogelijk nadelige effecten heeft voor de directe leefomgeving. Zowel in 2004 als in 2007 wordt er niet gerapporteerd over speciale programma's om de biodiversiteit te bevorderen. Kanttekening hierbij is dat, gezien de onderlinge verwevenheid van de thema's, ook inspanningen op het gebied van klimaat, energie, bodem, water en lucht kunnen worden gezien als het ontzien van de ecosystemen. Echter is dit niet op zodanige wijze in het Triple P rapport van DSM omschreven.

Het geïntegreerde rapport van 2010 gaat wel in op het behoud van biodiversiteit. DSM gaat het gebruik van de biotechnologie en het gebruik van duurzame grondstoffen die niet concurreren met de

²²¹ DSM Integrated Annual Report a) 2010, p 30.

²²² DSM Integrated Annual Report a) 2010, p. 25.

²²³ DSM Integrated Annual Report a) 2010, p. 15.

²²⁴ DSM Integrated Annual Report a) 2010, p. 48.

voedselleveringsketen verder uitbreiden. Bij deze activiteiten houdt DSM rekening met de biodiversiteit.²²⁵ DSM streeft ernaar een bijdrage te leveren aan het voorkomen van verdere afbraak van natuurlijke leefomgevingen en aan het behoud van biodiversiteit wanneer de activiteiten van de onderneming daar impact op hebben. DSM omschrijft de aandacht voor biodiversiteit als een belangrijk onderdeel van duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Tot op heden is het nog niet mogelijk de precieze impact van bedrijfsactiviteiten op de biodiversiteit te meten. DSM is van mening dat er voor het bedrijfsleven een belangrijke rol is weggelegd bij natuurbehoud, maar beseft dat dit een leerproces is dat begint met bewustmaking. Als vervolg hierop zal onder andere een evaluatie plaatsvinden van de impact van DSM's activiteiten op de biodiversiteit zodra daar een methode voor beschikbaar is.²²⁶

6.4.2.3 Bodem, water en lucht

Ten aanzien van de kwaliteit van bodem, water en lucht zorgen fijn stof, ozon, meststoffen, gewasbeschermingsmiddelen en zware metalen voor een achteruitgang van kwaliteit. Het is zaak deze emissies en lozingen terug te dringen. Het is daarnaast van belang maatregelen te nemen om het watergebruik te verminderen en geen water te onttrekken uit bronnen die schaars zijn of waarbij het watergebruik nadelige gevolgen voor ecosystemen heeft.

DSM meldt dat er in 2004 een forse daling in de emissies van fijnstof (-20%) en zware metalen (-40%) heeft plaatsgevonden. Verbeteringen aan de fabrieken op het gebied van stofafscheiding en filtering zijn de oorzaak van de daling. De emissies in water zijn in 2004 ook gedaald, terwijl de productie toenam. De daling is toe te schrijven aan nieuwe waterzuiveringsinstallaties. DSM streeft ernaar het gebruik van water te verminderen voor koeling, verwerking en als reinigingsmiddel. Het totale verbruik van water lag dan ook enkele procenten lager dan in 2003.²²⁷

In 2007 is DSM de weg ingeslagen van biologische industrie en grondstoffen gebruik. De emissies van fijnstof en zware metalen is in 2007 verder gedaald met gemiddeld zo'n 20% ten opzichte van 2006.²²⁸ Deze omslag heeft ook voordelen voor het gebruik van water, energie en oplosmiddelen. Het gebruik hiervan kan op termijn worden verminderd met 50-100%, hetgeen weer leidt tot een reductie van 50% van de uitstoot van CO₂ en afvalwater.²²⁹ Deze genoemde vermindering van 50-100% lijkt wat vooruitstrevend, er is dan ook geen termijn aangegeven wanneer deze reductie moet geschieden. Deze ambitie toont wel dat DSM bezig is de zoetwatervoorraad minder te belasten, het chemieconcern

²²⁵ DSM Integrated Annual Report a) 2010, p. 27.

²²⁶ DSM Integrated Annual Report a) 2010, p. 31.

²²⁷ DSM Triple P Report 2004, p. 36.

²²⁸ DSM Triple P Report 2007, p. 50-52.

²²⁹ DSM Triple P Report 2007, p. 17.

beschouwt water zelfs als een van de belangrijkste strategische middelen tegen het einde van het volgende decennium.²³⁰ Het triple P rapport laat zien dat lozingen in water met 50% zijn afgenomen en ook het totale aantal tonnen aan afval is geslonken.

In 2010 is er een verdere daling van de emissies van fijnstof en zware metalen aangemerkt. Watermanagement en hiermee het terugdringen van het gebruik van water in de productieprocessen krijgt een voornamere rol binnen DSM. Het bedrijf streeft bij zijn activiteiten naar ‘DuurzaamWatermanagement’. Dat houdt in dat bij het watermanagement rekening wordt gehouden met de behoeften van huidige en toekomstige gebruikers en met de diverse factoren die van invloed zijn op watergebruik, inclusief politieke, economische, maatschappelijke, technologische en milieuoverwegingen. DSM’s activiteiten mogen geen nadelige gevolgen hebben voor de beschikbaarheid en kwaliteit van grondwater of oppervlaktewater in de omgeving waarin de onderneming actief is. Samen met zijn leveranciers streeft DSM ernaar nieuwe manieren te vinden om het aantal gevaarlijke stoffen bij zijn activiteiten te verminderen en het waterverbruik terug te dringen.²³¹ Bestuursvoorzitter Feike Sijbesma zegt hierover:

‘We zijn ons bij DSM sterk bewust van onze verantwoordelijkheid voor mens en milieu. We voelen ons verantwoordelijk voor de omgeving waarin we actief zijn. Het is ons doel de kwaliteit van leven voor huidige en toekomstige generaties te verbeteren. Veel regio’s zullen in de nabije en verre toekomst naar verwachting met meer waterstress te maken krijgen. De huidige praktijken op het gebied van watermanagement moeten worden verbeterd. Op dit punt is zowel individuele als collectieve actie noodzakelijk om de millenniumontwikkelingsdoelstellingen te verwezenlijken. Hierbij bevestig ik onze voortgezette steun voor het uitstekende CEO Water Mandate initiatief van het Global Compact van de Verenigde Naties met betrekking tot waterverbruik en waterbescherming. Deze principes worden ondersteund door onze eigen doelstellingen op watergebied.’²³²

6.4.3 Risicomanagement in de organisatie

Als gevolg van de introductie van de Nederlandse Corporate Governance Code in 2004, werd DSM gehouden de *principles* en *best practices* in de organisatie te implementeren. Op het gebied van risicomanagement betekent dit een diepgaandere analyse van risico’s dan voorheen.

De Raad van Bestuur is er verantwoordelijk voor dat alle bedrijfsonderdelen een adequaat risicobeheerssysteem hebben. Om de belangrijkste risicogebieden te identificeren, voert de Raad van

²³⁰ DSM Triple P Report 2007, p. 18.

²³¹ DSM Integrated Annual Report a), p. 31.

²³² DSM Integrated Annual Report a) 2010, p. 31

Bestuur elk jaar een Corporate Risk Assessment (CRA) uit. In 2004 waren de belangrijkste risicogebieden: de opkomst van Chinese concurrenten in de DSM markten, de capaciteit van groei via innovatie en de beschikbaarheid van voldoende managers en professionals van hoge kwaliteit om de toekomstige ontwikkeling van DSM veilig te stellen.²³³ De opkomst van lagekostenlanden werd in 2007 als belangrijkste risico onderkend.²³⁴ In 2010 is er een zogenaamde risico top vijf, waarin een wat bredere vorm van risico's worden aangehouden. Het aantrekken van geschikte werknemers, organisatorische verschillen en de cultuur van DSM worden als een risico aangemerkt. De groei van enkele clusters baart zorgen en ook het realiseren van innovaties wordt als een belangrijke uitdaging gezien.²³⁵ De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur, op de nakoming van haar leidinggevende taken en op de vennootschap in het algemeen. De belangen van stakeholders mogen hierbij niet uit het oog worden verloren.²³⁶

Enterprise Risk Management begint met een duidelijke reeks van bedrijfswaarden. Deze DSM pijlers zorgen voor een constante dialoog met belanghebbenden. De pijlers samen met de Corporate Requirements vormen de basis voor het risicomanagement en de passende controles. De Corporate Requirements vertalen zich in een risicomanagement toetsing per bedrijfsafdeling. Deze systeemvereisten zijn op grond van de COSO standaarden ingericht. Unit management moet regelmatig een Business Risk Assessment en een Process Risk Assessment uitvoeren. Deze toetsingsmethodes worden als het hart van DSM risicobeheersing- en controlesystemen gezien.²³⁷

De interne audit van DSM biedt onafhankelijke informatie aan het bestuur in hoeverre significante risico's worden geïdentificeerd en effectief en efficiënt worden beheerst. De controle activiteiten bestaan uit het evalueren van de kwaliteit van de risicobeheersingsystemen en het testen van de werking op betrouwbaarheid, integriteit en tijdigheid van de informatie. Daarnaast wordt gekeken of de strategie, procedures en wet- en regelgeving van DSM worden nageleefd.²³⁸ Het risicosysteem is ingericht om signalen af te geven en tijdig te kunnen reageren op ontwikkelingen, maar 100% zekerheid kan hierbij niet worden bereikt.²³⁹

Het risicomanagementbeleid in 2007 verschilt niet significant van 2004. Ware het niet dat DSM haar risicobeheersingsystemen verder heeft verbeterd en aangepast. De verbeteringen betreffen onder meer de invoering van betere instrumenten voor het onderkennen van eventueel optredende problemen ten aanzien van functiescheiding. Er werden in 2007 standaardpraktijken en opleidingsprogramma's

²³³ DSM Annual Report 2004, p. 8.

²³⁴ DSM Jaarverslag 2007, p. 36.

²³⁵ DSM Integrated Annual Report a) 2010, p. 38

²³⁶ DSM Annual Report 2004, p. 57.

²³⁷ DSM Annual Report 2004, p. 57.

²³⁸ DSM Annual Report 2004, p. 59.

²³⁹ DSM Annual Report 2004, p. 60

ontwikkeld om de bedrijfsonderdelen te helpen bij het inbedden van risicomanagement in hun dagelijkse bedrijfsvoering zonder dat dit verwordt tot een bureaucratisch ‘afvinken’. Bij de standaardpraktijken staan gedrag en principes centraal; deze praktijken sluiten aan bij de optimalisatieacties die worden uitgevoerd in het kader van de standaardisering van bedrijfsprocessen.²⁴⁰

Evenals in 2004 en 2007 is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor het implementeren risicomanagement in de onderneming. Echter in 2010 wordt de RvB ondersteund door het Corporate Risk Office. Het is een aparte risicoafdeling die gerapporteerde risico's en incidenten verzameld en vergelijkt met uitkomsten van concernaudits en de Corporate Risk Assessment. De bevindingen worden gerapporteerd aan en besproken met de Audit-commissie van de Raad van Commissarissen.²⁴¹

Deze systematiek is vastgelegd in DSM's risicomanagementbeleid, de DSM Code of Business Conduct, DSM's beleidslijnen op diverse functionele gebieden en DSM Corporate Requirements and Directives. Dit systeem moet ervoor zorgen dat inzicht wordt verkregen in de mate waarin de strategische en operationele doelstellingen worden gerealiseerd, dat de rapportage door de onderneming betrouwbaar is en dat de onderneming zich houdt aan relevante wet- en regelgeving.²⁴²

Het risicomanagementsysteem van DSM is gebaseerd op het COSO-ERM-model. Het is erop gericht het risicomanagementproces maximaal te integreren in de reguliere bedrijfsprocessen. Het omvat instrumenten voor risicobeoordeling, beheersmaatregelen voor veel voorkomende risico's binnen de onderneming en bewaking- en rapportageprocedures en -systemen.

De belangrijkste kenmerken van DSM's *risk appetite* kunnen als volgt worden omschreven: - Om zijn strategische doelstellingen te realiseren (groei door de vier aanjagers van groei – Snelgroeiende Economieën, Innovatie, Duurzaamheid en Acquisities & Partnerships) is DSM bereid de bijbehorende aanzienlijke risico's te accepteren. Deze risico's zullen echter altijd worden beperkt door rigoureuze implementatieprogramma's en nauwkeurig omschreven criteria waaraan minimaal moet worden voldaan.

DSM is zich zeer bewust van de mogelijkheden die duurzaam ondernemen met zich meebrengt. De Triple P benadering is in de gehele organisatie geïntegreerd en de productieprocessen zijn ingericht om de kwaliteit van ecosystemen en natuurlijke hulpbronnen verantwoord en duurzaam te gebruiken. Naast de ongekende kansen die MVO en een verantwoorde omgang met het milieu met zich meebrengen, zijn er weldegelijk risico's ten aanzien van het milieu die scherp in de gaten moeten worden gehouden. DSM moet deze risico's onderkennen zodat ze geen schade aan de onderneming berokkenen.

²⁴⁰ DSM Jaarverslag 2007, p. 83.

²⁴¹ DSM Integrated Annual Report a) 2010, p. 41.

²⁴² DSM 2012 (<www.dsm.com>).

In de volgende sub paragraaf wordt beschreven hoe het risicomanagement van DSM is vorm gegeven en welke risico's op milieugebied er door het chemieconcern zijn geïdentificeerd.

6.4.3.1 Risicomanagement op milieugebied

De risico's in het jaarverslag van 2004 worden door DSM beschreven, maar er is geen overzichtelijk figuur aanwezig waarin de risico's zijn opgesomd. De jaarverslagen 2007 en 2010 hebben hun risico's wel weergegeven in een figuur (zie figuur 6.4).²⁴³

Figuur 6.4 – Overzicht geïdentificeerde risico's DSM 2007 en 2010

Risico's DSM 2007

Generieke risico's

- Macro-economische trends
- Algemene marktontwikkelingen
- Concurrentie uit lagekostenlanden
- Politieke risico's
- Valutarisico's en renterisico
- Risico's van derivaten

Strategische risico's

- Acquisities, desinvesteringen en joint ventures
- Innovatie
- Vermogen om personeel aan te trekken en te behouden
- Risico's met betrekking tot organisatie en cultuur

Specifieke risico's

- Reputatierisico's
- Klantrisico's
- Risico's ten aanzien van productieprocessen
- Risico's ten aanzien van prijs en beschikbaarheid van grondstoffen en energie
- Productaansprakelijkheidsrisico's
- Niet-verzekerbare risico's
- ICT-risico's
- Risico's omtrent bescherming IE
- Projectrisico's
- Financiële risico's
- Pensioenrisico's
- Falend beheer

Risico's DSM 2010

Strategische risico's

- Risico's ten aanzien van mondiale financiële en economische ontwikkelingen
- Risico's ten aanzien van snelgroeiende economieën
- Risico's van concurrentie
- Politieke en landenrisico's
- Risico's ten aanzien van desinvesteringen, acquisities en joint ventures
- Innovatierisico's (nieuwe markten, producten en technologieën)
- Risico's ten aanzien van mensen, organisatie en cultuur
- Risico's omtrent van bescherming intellectueel eigendom
- Risico's ten aanzien van prijs en beschikbaarheid van grondstoffen en energie

Operationele risico's

- Reputatierisico's
- Klantrisico's
- Risico's omtrent productieprocessen
- Risico's ten aanzien van bedrijfscontinuïteit
- Productaansprakelijkheidsrisico's
- ICT-risico's
- Projectrisico's
- Risico's met betrekking tot informatiebeveiliging en interne controle
- Risico's omtrent arbeidsverhoudingen
- Veiligheids-, gezondheids- en milieurisico's

Financiële en rapportagerisico's

- Liquiditeit- en marktrisico's
- Koersrisico's
- Pensioenrisico's
- Overige financiële risico's
- Integriteitsrisico's bij de rapportage

Risico's ten aanzien van wetgeving en compliance

- Risico van niet-naleving van de *DSM Code of Business Conduct*, DSM-beleidslijnen
- Risico van niet-naleving van wetgeving
- Risico's met betrekking tot ontwikkelingen in de wetgeving

²⁴³ DSM Jaarverslag 2007, p. 85 & DSM Integrated Annual Report a) 2010, p. 39.

Wat ten eerste opvalt, is de verdeling tussen de soorten risico's. In 2004 wordt er bij DSM onderscheid gemaakt tussen vier soorten risico: strategische-, operationele-, financiële- en compliance risico's.²⁴⁴ In 2007 wordt er melding gemaakt van generieke-, strategische- en specifieke risico's. In 2010 worden er specifieke-, operationele-, financiële en rapportage- en risico's ten aanzien van wetgeving en compliance geïdentificeerd. De verdeling in de risicogebieden verschilt dus op enkele punten van elkaar, maar dit hoeft niet te betekenen dat er risico's in het geheel niet zijn waargenomen.

Een nadere bestudering van de risico's in 2004 laat zien dat de geïdentificeerde risico's in 2004 in zijn geheel overeenkomen met de geïdentificeerde risico's van 2010. Hoewel het jaarverslag van 2004 geen risico-overzicht in het jaarverslag heeft opgenomen, zijn de beschreven risico's identiek aan het overzicht van 2010. Zitten er dan verschillen tussen de overzichten van 2007 en 2010?

Op het eerste gezicht wel, daar waar de lijst van risico's in 2010 eenvoudigweg langer is. Dit kan worden verklaard door de ambitie die DSM sinds 2010 heeft: de risicotolerantie ten aanzien van de relaties met stakeholders, reputatie, duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid is laag. DSM heeft progressieve beleids- en implementatieprogramma's op deze gebieden om van de risico's op deze gebieden kansen te maken.²⁴⁵ Wat verder opvalt, is het ontbreken van risico's op het gebied van wet- en regelgeving in 2007. Deze risico's lijken dus vreemd genoeg geen belangrijke rol in het risicomangement van DSM te spelen.

Om de jaarverslaggeving van de jaren 2004, 2007 en 2010 verder te vergelijken op basis van geïdentificeerde milieurisico's zal er verder onderzoek op basis van de beschrijvingen van de risico's plaats moeten vinden. In de beschrijvingen van de jaarverslagen zijn een aantal risico's die een grote verbondenheid met het milieu hebben. Een nadere blik op de risico's zal moeten uitwijzen of de thema's 'klimaat en energie', 'biodiversiteit', 'bodem, water en lucht' hier specifiek in naar voren komen. Daarnaast zal er worden gekeken tot welke categorie deze risico's behoren: fysieke risico's, risico's op het gebied van wet- en regelgeving, reputatierisico's of risico's met betrekking tot eventuele klimaatclaims die worden aangespannen tegen de organisatie.

Fysieke risico's op het gebied van milieu hebben zich voltrokken in 2004: DSM ontving wereldwijd in totaal 102 milieuklachten in 2004. Een vrij forse afname in vergelijking met 2003 (184 klachten). Geur was met 128 klachten de belangrijkste reden tot klagen, gevolgd door geluidsoverlast met 56 klachten.

Sinds 2002 is DSM ook verplicht om te rapporteren over milieu incidenten en potentiële incidenten. Deze maatregel is bedoeld om bewustzijn te vergroten en grote incidenten te voorkomen. Het aantal

²⁴⁴ DSM Annual Report 2004, p. 60.

²⁴⁵ DSM Integrated Annual Report 2010, p. 37.

gemelde incidenten bedroeg in 2004 522 stuks. Het aantal incidenten geclassificeerd als ‘ernstig’ daalde van 11 in 2003 tot 4 in 2004.²⁴⁶

In 2007 werden er 96 milieuklachten gemeld waarvan er 64 op het gebied van stankoverlast en 25 klachten op het gebied van geluidsoverlast waren. Voorts vonden er 540 incidenten plaats, waarvan 4 ernstig.²⁴⁷ De kwalificatie van ernstig incident wordt in de rapportage van DSM niet specifiek toegelicht. Verder lijkt DSM zich erg bewust van de fysieke risico’s ten aanzien van klimaatveranderingen. Dit zijn niet alleen de milieuklachten of incidenten maar ook de beschikbaarheid van vruchtbare grond, de kans op stormen, overstromingen en andere weer gerelateerde incidenten. Klimaatverandering op de lange termijn wordt gekenmerkt door een schaarste aan water. De beschikbaarheid van water voor biomassa energie en biotechnologie is voor DSM essentieel. Zolang er voldoende oppervlaktewater beschikbaar is (bijvoorbeeld in de vorm van regen) is er niets aan de hand. In bepaalde gebieden is grondwater schaars en wordt grondwater gebruikt voor irrigatie. Dit heeft een daling van het grondwaterpeil tot gevolg. Dit houdt een bedreiging in voor de activiteiten van DSM. Het concern wil deze risico’s tegengaan door een verdere dialoog met stakeholders en het aangaan van samenwerkingen met gespecialiseerde instituten.²⁴⁸

Gedurende het jaar 2010 waren er 18 klachten met betrekking tot geur, en 9 wegens geluidsoverlast, dit maakt een totaal aan 27 klachten. Er werden 336 incidenten gemeld, waarvan er 23 door DSM aangemerkt werden als serieus. Van deze 336 milieu-incidenten hadden er 124 betrekking op veiligheid, in de verwerking van chemicaliën. DSM geeft aan dat er vanwege het ontbreken van uniforme normen voor het rapporteren van genoemde incidenten gebruik is gemaakt van eigen criteria. Daarbij geeft het concern wel aan in de komende jaren de normen van The European Chemical Industry Council (CEFIC) te gebruiken, die ten tijde van het jaarverslag 2010 nog in ontwikkeling waren.²⁴⁹

In onderstaand krantenbericht kwam er een hoeveelheid stikstofoxide vrij. Ondanks een gele gifwolk kwamen er geen klachten binnen bij de politie. Onduidelijk is of er klachten bij DSM zelf binnenkwamen.²⁵⁰

²⁴⁶ DSM Triple P Report 2004, p. 36.

²⁴⁷ DSM Triple P 2007, p. 52.

²⁴⁸ DSM Triple P 2007, p. 18.

²⁴⁹ DSM Integrated Annual Report b) 2010, p. 63.

²⁵⁰ ANP/Novum 9 april 2010 (<www.nu.nl/binnenland/2222048/gifwolk-drijft-zuid-limburg.html>).

Figuur 6.5 – DSM gaslek 9 april 2010

Door een lek in een salpeterzuurfabriek van DSM in Geleen is vrijdagochtend een onbekende hoeveelheid stikstofdioxide ontsnapt.

De geeloranje wolk hing enkele uren op grote hoogte boven Zuid-Limburg en verspreidde zich langzaam, liet een woordvoerder van DSM weten.

Volgens de woordvoerder was er geen direct gevaar omdat de wolk zich in de hogere luchtlagen bevond en de weersomstandigheden gunstig waren. De wolk is rond 6.00 uur ontstaan toen de fabriek uit bedrijf werd genomen voor groot onderhoud. Door onbekende oorzaak ontstond daarbij het stikstoflek. De politie heeft geen meldingen gekregen van mensen die last hadden van het gas.

De criteria die een incident typeren als de afgifte van een hoeveelheid gevaarlijke stoffen, of ongevallen met proceschemicaliën, worden niet overal in de chemische industrie gebruikt. Op dit moment worden benaderingen ontwikkeld om de verslaggeving ten aanzien van incidenten voor de gehele chemische sector gelijk te maken.²⁵¹ DSM gebruikt met andere woorden dus eigen criteria om te bepalen of er sprake is van een incident, daar waar er nog geen precieze richtlijnen voor zijn.

Ook in het *integrated report* worden de risico's omtrent de watervoorziening onderschreven. DSM streeft bij zijn activiteiten naar Duurzaam Watermanagement. Dit houdt in dat:

‘Bij watermanagement wordt er rekening gehouden met de behoeften van huidige en toekomstige gebruikers en met de diverse factoren die van invloed zijn op watergebruik, inclusief politieke, economische, maatschappelijke, technologische en milieuoverwegingen. DSM's activiteiten mogen geen nadelige gevolgen hebben voor de beschikbaarheid en kwaliteit van grondwater of oppervlaktewater in de omgeving waarin de onderneming actief is. Samen met zijn leveranciers streeft DSM ernaar nieuwe manieren te vinden om het aantal gevaarlijke stoffen bij zijn activiteiten te verminderen en het waterverbruik terug te dringen. DSM heeft zijn waterverbruik en de daaraan verbonden risico's grondig geanalyseerd. Op basis hiervan zijn tien locaties in gebieden waar water (extreem) schaars is geselecteerd voor een verdere evaluatie.’²⁵²

De risico's van waterschaarste worden echter niet verder beschreven in het rapport. Het rapport van 2007 liet zien dat water essentieel is voor de verdere ontwikkeling van biotechnologie van DSM. Onderstaand bericht uit de Trouw van 16 november 2010 beschrijft de ontwikkeling naar producten met een duurzaam karakter.²⁵³

²⁵¹ DSM Integrated Annual Report b) 2010, p. 63

²⁵² DSM Integrated Annual Report a) 2010, p. 31.

²⁵³ De Vré 2010 (<www.trouw.nl>).

Figuur 6.6 – DSM duurzame producten

Fossiele brandstoffen raken op. Tijd om naar alternatieven te zoeken. Maar waar vind je die? In de natuur, zegt DSM. „Ecosystemen die miljoenen jaren zijn gevormd, vormen het toppunt van duurzaamheid.”

Dat het nabouwen van een mottenoog de meest efficiënte zonnecellen oplevert, is splinternieuwe kennis. Ook net ontdekt: een lotusbloem verschaft ons inzicht om verf te maken die onovertroffen water- en vuilafstotend is. De natuur als voorbeeld van hoe het moet. Zij ligt er al miljoenen jaren, maar pas nu begint de mens er gebruik van te maken.

„We zijn honderd jaar lang in slaap gesust door de overvloedige aanwezigheid van fossiele brandstoffen”, zegt dr. Volkert Claassen van het DSM-concern, een van de voorlopers als het gaat om natuurnabootsing. „Nu de schaarste aan olie en gas duidelijk wordt, moeten we spoedig alternatieven vinden.

„Alternatieven die tevens duurzaam zijn, want de schaarste drukt ons ook met de neus op het feit dat het kwistige gebruik van fossiele brandstoffen een groot klimaatprobleem tot gevolg heeft. De natuur biedt ons die alternatieven. De in miljoenen jaren gevormde ecosystemen vormen het toppunt van duurzaamheid. Reden te meer om die rijkdom, biodiversiteit, te koesteren en te behouden.”

Onderstaande tabel 6.1 geeft de fysieke risico's van DSM schematisch weer. Het totaal aantal milieuklachten en incidenten is hierin opgenomen. Andere fysieke risico's die worden gemeld in de jaarverslaggeving, zoals waterschaarste, zijn op dit moment niet meetbaar en komen derhalve niet in aanmerking voor de tabel.

Tabel 6.1 – Overzicht verwezenlijking fysieke risico's DSM

	Fysieke risico's	
Jaarverslag	Totaal aantal milieuklachten	Totaal aantal incidenten
2004	102	522, waarvan 4 aangemerkt als ernstig
2007	96	540, waarvan 3 aangemerkt als ernstig
2010	27	336, waarvan 23 aangemerkt als ernstig

Naast fysieke risico's komen de risico's op het gebied van wet- en regelgeving naar voren in de rapportage. In 2004 werden er 112 gevallen van niet-naleving gemeld bij veiligheid, gezondheid en milieu vergunningen. Het totale bedrag aan boetes, schadevergoedingen en het vermijden van claims bedroeg 207.000 euro.²⁵⁴

In 2007 kregen 11 locaties van DSM milieusancties van de bevoegde autoriteiten. Het totale bedrag aan boetes bedroeg 185.000 euro. De belangrijkste boete werd opgelegd aan DAI Zhangjiakou, een fabriek van DSM. Deze boete bedroeg 110.000 euro vanwege overschrijding van de normen voor lozing van afvalwater. Op andere locaties van DSM werden boetes uitgedeeld vanwege het niet

²⁵⁴ DSM Triple P Report 2004, p. 36.

voldoen aan de lucht emissie eisen, schending van procedures voor transport en lozing van afvalwater.²⁵⁵ Ondanks het feit dat het jaarverslag van 2007 de risico's op de naleving van wet- en regelgeving niet heeft genoemd in het risico-overzicht, worden ze wel beschreven in de rapportage. Het totaal aantal gevallen van niet-naleving wordt echter niet vermeld.

In 2010 is DSM bereid risico's te accepteren, echter als het gaat om naleving van wet- en regelgeving en ethisch gedrag kent DSM een *zero tolerance*-beleid. Daarnaast is de risicotolerantie ten aanzien van de relaties met stakeholders, reputatie, duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid laag. DSM heeft progressieve beleid en implementatieprogramma's op deze gebieden om van de risico's op deze gebieden kansen te maken. Uit figuur 6.4 blijkt dat DSM haar milieurisico's heeft vermeld onder de 'Veiligheids-, gezondheids- en milieurisico's. Uit de nadere beschrijving blijkt andermaal de nauwe samenhang in de bedrijfsvoering tussen de begrippen People, Planet, Profit:

*'Het dodelijke ongeval in Capua (Italië) heeft aangetoond dat er nog steeds VGM-incidenten kunnen plaatsvinden die grote gevolgen hebben op het menselijk vlak of voor de reputatie of bedrijfsvoering van de onderneming. DSM zal zijn reeds aanzienlijke inspanningen op dit gebied verder opvoeren om deze risico's nog verder in te perken.'*²⁵⁶

Deze risico's, in bovenstaand geval een dodelijk ongeval van een werknemer, hebben grote gevolgen voor de reputatie en de bedrijfsvoering. Door de inrichting van het risicomanagementsysteem en de verankering van duurzaamheid in de gehele onderneming probeert DSM deze risico's te mitigeren. Dit verklaart ook het feit dat milieurisico's nauwelijks apart worden vermeld en ook niet voorkomen in de top vijf risico's van het concern. De *mindset* van de onderneming is met ECO+ producten, constante dialoog met stakeholders en enorme inspanningen op het gebied van Planet zo gericht op ecologische duurzaamheid dat de zorg voor het milieu en de bijbehorende aversie van risico's volledig zijn geïntegreerd.

Ondanks het *zero-tolerance*-beleid en de aversie van milieurisico's werden er weldegelijk boetes uitgedeeld aan DSM. In 2010 werden er milieusancties opgelegd aan 8 locaties van DSM. Vier van deze locaties werden daadwerkelijk beboet. Het totale aantal boetes bedroeg 670.000 euro. Veruit de hoogste boete kwam op naam van DSM Fibre Intermediates Augusta, in de Verenigde Staten, veroorzaakt door emissies in lucht en water (zie figuur 6.7).²⁵⁷

²⁵⁵ DSM Triple P Report 2007, p. 52.

²⁵⁶ DSM Integrated Annual Report a) 2010, p. 39.

²⁵⁷ NOS 7 februari 2010 (<www.nos.nl/artikel/135013-dsm-betaalt-in-vs-milieuboetes.html>).

Figuur 6.7 – DSM op de vingers getikt door Amerikaanse autoriteit

DSM betaalt in VS milieuboetes

Het chemieconcern DSM in Amerika heeft 800.000 dollar aan milieuboetes betaald. Het is een schikking met de milieu-inspectie in de staat Georgia waar een fabriek van DSM staat. Tussen 2003 en 2006 kwam bij de productie van nylon per ongeluk een chemische stof in het milieu terecht. Toen DSM dat ontdekte, trok het meteen aan de bel bij de autoriteiten. Uit eerste metingen bleek dat er 500.000 kilo van het middel in het milieu was terechtgekomen, maar volgens latere berekeningen was het vijf miljoen kilo. DSM in Amerika zegt dat het met de schikking niet toegeeft dat het iets fout heeft gedaan. Het bedrijf wilde obstakels wegnemen om toestemming te krijgen voor een verhoging van de productie.

Deze boete in de Verenigde Staten heeft ervoor gezorgd dat er een totaal van 670.000 euro aan milieuboetes en het voorkomen van claims is betaald. Dit is een behoorlijke stijging in vergelijking met de voorgaande jaren. Zoals gezegd veroorzaakt door een schikking met de milieu-inspectie in Georgia door het lekken van stoffen.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de risico's op het gebied van wet- en regelgeving en het aantal boetebedragen.

Tabel 6.2 – Risico's wet- en regelgeving en totaal aan betaalde boetebedragen door DSM

	Risico's wet- en regelgeving	
Jaarverslag	Niet-naleving	Totaal aan boetebedragen
2004	112 meldingen van niet-naleving, onderverdeling naar locaties is niet bekend.	€ 207.000
2007	Sancties ten aanzien van 11 locaties, waarvan er 5 zijn beboet.	€ 185.000
2010	Sancties ten aanzien van 8 locaties waarvan er 4 zijn beboet.	€ 670.000

Op het gebied van naleving van wet- en regelgeving speelt REACH een belangrijke rol. Een aantal van de DSM producten worden in 2004 al onderworpen op grond van andere wetgeving. Voor vele nieuwe en bestaande producten zijn de meest relevante gegevens vereist door REACH dan ook al voorhanden. Voor DSM is het van cruciaal belang dat de grondstoffen die gebruikt worden in het productieproces voorradig zijn. De leveranciers van deze grondstoffen worden namelijk ook geconfronteerd met de strenge wetgeving op dit gebied, wat kan leiden tot een afbouw van producten die onder deze regelgeving vallen. Er komen namelijk vele kosten bij kijken om het gehele registratieproces te coördineren en sommige leveranciers zullen hier niet in meegaan. Ondanks dat de productie van bepaalde stoffen niet wordt verboden, kunnen leveranciers en producenten vanwege de regeldruk toch besluiten te stoppen met de productie hiervan. DSM hoopt in samenwerking met de

Europese Commissie en andere belanghebbenden te komen tot een werkbare en betaalbare methode. Een methode die de chemische producten niet alleen veiliger maakt, maar ook ruimte laat voor de chemische industrie om zich verder te ontwikkelen.²⁵⁸

In juni 2007 is deze regelgeving doorgevoerd en de stoffen zijn geregistreerd door DSM. REACH zal moeten zorgen voor meer vertrouwen in de chemische industrie en DSM ziet concurrentievoordelen door proactief gebruik te maken van niet-gevaarlijke stoffen waar mogelijk.²⁵⁹ Het belang van REACH is enorm, bedrijven die niet voldoen aan deze regelgeving zijn op een gegeven moment niet meer in staat om zaken te doen in de Europese Unie. Voor 2018 moeten alle stoffen zijn geregistreerd. In 2010 was DSM REACH compliant.²⁶⁰

Naast het REACH programma wil ook de International Council of Chemical Associations (ICCA) alle informatie en risico's in kaart hebben gebracht van ongeveer duizend High Production Volume Chemicals. DSM werkt mee om de 27 stoffen die in de productie worden gebruikt en onder dit programma vallen openbaar te maken.²⁶¹ Het doel van deze Global Product Strategy is het veilig omgaan met chemische stoffen -zowel in ontwikkelingslanden als in de geïndustrialiseerde landen -, betrouwbare informatie verstrekken ten aanzien van de chemische stoffen en de transparantie naar de stakeholders te vergroten.²⁶²

Op eigen initiatief is DSM daarnaast gestart met het WorldWise project. Het doel van dit project is om alle informatie op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieuaspecten van de eigen producten en grondstoffen in kaart te brengen en onder te brengen in een databank. Deze kan worden geraadpleegd door zowel het bedrijf, de medewerkers en de klanten. De gegevens zijn in 2004 al voor meer dan 3.500 producten en 5.000 grondstoffen beschikbaar.²⁶³

Er wordt in het jaarverslag 2004 niet specifiek gerapporteerd over reputatierisico's. DSM onderschrijft wel het belang dat voldoen aan richtlijnen, wet- en regelgeving en ethische standaarden, belangrijk zijn om reputatierisico's in te perken. DSM ziet stakeholder-communicatie en transparantie als een reductie van reputatierisico's.²⁶⁴ In feite is iedere voltrekking van een risico een potentiële aanslag op de reputatie. DSM vermeldt in 2010 echter wel dat de risico tolerantie ten aanzien van reputatierisico's laag is.²⁶⁵

²⁵⁸ DSM Triple P Report, p. 39.

²⁵⁹ DSM Triple P Report 2007, p. 54.

²⁶⁰ DSM Integrated Annual Report b) 2010, p. 58.

²⁶¹ DSM Triple P Report 2004, p. 39

²⁶² DSM Integrated Annual Report 2010 b), p. 58.

²⁶³ DSM Triple P Report 2004, p. 39.

²⁶⁴ DSM Annual Report 2004, p. 61.

²⁶⁵ DSM Integrated Annual Report b), p. 113

Wat wel specifiek aan de orde komt in alle rapporten, zijn de uitstekende prestaties van DSM op het gebied van reputatie, welke in de volgende sub paragraaf worden behandeld.

6.4.4 MVO prestaties DSM

Er zijn een aantal standaarden om de transparantie en communicatie van MVO te meten, welke eerder zijn besproken in hoofdstuk 5. De GRI reporting standards, de Dow Jones Sustainability Index en de Transparantiebenchmark zullen worden gebruikt om de prestaties van DSM op milieugebied nader te bekijken.

6.4.4.1 GRI reporting standards

De onderwerpen in het Triple P rapport 2004 en 2007 zijn geselecteerd op basis van de GRI standaarden. Daarnaast speelden ook eigen managementsystemen van DSM een rol en werden de belangen van de verschillende stakeholders gerespecteerd.²⁶⁶ Het GRI rapportage niveau, welke kan variëren van C tot A+, is in 2004 niet openbaar gemaakt. Daarentegen heeft KPMG wel een verklaring afgegeven waarin zij aangeven dat de informatie in het jaarverslag een getrouw beeld geeft.²⁶⁷ Het ligt voor de hand dat het rapportageniveau zodoende minimaal op A+ lag. Echter kan dit niet zonder meer worden aangenomen, vandaar dat er geen beoordeling is opgenomen in tabel 6.3. In 2007 bedroeg de waardering van de rapportage de B+ status, wederom met een waardering door KPMG.²⁶⁸ In 2010 heeft DSM voor het eerst gebruik gemaakt van geïntegreerde rapportage, er is een sterke koppeling tussen duurzaamheid, prestaties en zakelijke waarden. MVO is ingebed in elk aspect van de organisatie en beslissingen worden tegen deze achtergrond genomen. De GRI beoordelingen komen tot stand op basis van indicatoren en de transparantie van de onderneming ten aanzien van deze aspecten.²⁶⁹

Tabel 6.3 – GRI rapportage niveau DSM

Jaarverslag	GRI rapportageniveau	Betekenis
2004	/ *	/
2007	B +	Er is gerapporteerd ten aanzien van minimaal 20 indicatoren op de gebieden van People, Planet en Profit
2010	A+	Er is volledige transparantie ten aanzien van de indicatoren zoals opgesteld door de GRI

* Geen GRI beoordeling over 2004 beschikbaar

²⁶⁶ DSM Triple P Report 2004, p. 49.

²⁶⁷ DSM Triple P Report 2004, p. 50.

²⁶⁸ DSM Triple P Report 2007, p. 62.

²⁶⁹ Zie supra par. 5.4.1.

In 2010 is door DSM voor het eerst gerapporteerd op alle aspecten van People, Planet, Profit met de bijbehorende indicatoren. Deze indicatoren bestaan uit: arbeidsomstandigheden, mensenrechten, maatschappij, productverantwoordelijkheid, milieueffecten en economische aspecten. Deze indicatoren zijn weer verder onderverdeeld in aspecten. Er is in de rapportage aan ieder aspect aandacht gegeven, waardoor het *integrated report* van 2010 de hoogst mogelijke status A+ heeft verkregen.²⁷⁰

6.4.4.2. Dow Jones Sustainability Index

In 2004 werd DSM uitgeroepen tot het meest duurzame chemisch bedrijf ter wereld.²⁷¹ Deze erkenning is een enorm positief uithangbord voor DSM.²⁷² Deze topospositie zou DSM in 2007 kwijtraken aan Akzo Nobel. Dit eveneens Nederlandse bedrijf scoorde beter dan DSM en werd in dat jaar bekroond tot duurzaamheidleider van de chemische sector.²⁷³ Wel behield DSM haar positie als een van de meest vooruitstrevende bedrijven op het gebied van duurzaamheid. DSM was in 2007 niet de absolute leider, maar wel toonaangevend in de sector (zie tabel 6.4).²⁷⁴

Tabel 6.4 – Overzicht jaargangen en DJSI-ranking DSM

Jaar	Dow Jones Sustainability Index-ranking
2004	Nr. 1: DSM, leider in de chemische sector
2007	Nr. 1: Akzo Nobel, wel topnotering DSM in de chemische sector
2010	Nr. 1: DSM, leider in de chemische sector Nr. 1: DSM, leider van de gehele DJSI-index.

In 2010 werd DSM wederom tot meest duurzame bedrijf van de chemische sector uitgeroepen:

‘DSM heeft zijn leidende positie in de chemische sector op het gebied van duurzaamheid geconsolideerd. De sterke punten zijn de duurzame productontwikkeling en een zeer sterke focus op milieu innovaties. Ongeveer een derde van de inkomsten kan worden toegewezen aan productinnovaties met verbeterde milieu-eigenschappen, zoals de bio-based materialen.’ Aldus de DJSI.²⁷⁵

²⁷⁰ DSM Integrated Annual Report b), p. 216.

²⁷¹ DSM Triple P Report 2004, p. 3. Zie ook (<www.sustainability-indexes.com>).

²⁷² Dow Jones Sustainability Indexes, press release Zurich, 2 september 2004.

²⁷³ DSM Triple P Report 2007, p. 65.

²⁷⁴ Duurzaam Ondernemen 2011 (<www.duurzaam-ondernemen.nl/detail_press.phtml?act_id=10537>).

²⁷⁵ DJSI 2010 (<www.sustainability-indexes.com>).

DSM behaalde in 2010 tevens de hoogste score binnen de gehele Dow Jones Sustainability Index. Het bedrijf werd dus gezien als meest duurzame onderneming ter wereld. Dit betekent dat Koninklijke DSM N.V. ook buiten de chemische sector een voorloper is op het gebied van duurzaamheid.

6.4.4.3. Transparantiebenchmark

De Transparantiebenchmark van ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie geeft een score voor de wijze waarop ondernemingen verslag doen van haar MVO-activiteiten (tabel 6.5). In 2004 werd er door DSM een respectabele 5^{de} plaats overall behaald.

Tabel 6.5 – Scores DSM in de Transparantiebenchmark 2004

Categorie	Score	Sector gemiddelde	Sector Maximum	Max score
Profiel	11.00	5.07	11.00	12.00
Visie en strategie	10.00	5.36	10.00	11.00
Corporate governance	8.00	4.36	8.00	9.00
Ketenverantwoordelijkheid	7.00	2.57	8.00	9.00
Stakeholders	9.00	2.79	9.00	10.00
Economische aspecten	5.00	4.71	6.00	9.00
Ecologische aspecten	6.00	2.50	6.00	9.00
Sociale aspecten	5.00	3.29	6.00	10.00
Verificatie	9.00	1.29	9.00	9.00
Uitwerking	7.00	4.07	8.00	9.00

Wat opvalt, is dat DSM op ieder onderdeel zeer ruim boven het sector gemiddelde zit. Bijna iedere score van DSM representeert het sector maximum. Deze uitslag van de Transparantiebenchmark laat zien dat DSM relevante en betrouwbare MVO-aspecten rapporteert, die duidelijk en inzichtelijk zijn voor de stakeholders om een oordeel te vormen over de stand van zaken en toekomstige ontwikkelingen binnen DSM.²⁷⁶ Wat ook belangrijk is, is dat de verificatie van het rapport de maximale score heeft behaald. Een hoge mate van *green washing* lijkt dus onwaarschijnlijk, daar waar de MVO-activiteiten daadwerkelijk kunnen worden geverifieerd.

In het afgelopen decennium is de aandacht voor MVO rapportages enorm toegenomen. MVO heeft een positieve invloed op de reputatie en de legitimatie richting van de stakeholders. Mede door deze concurrentie bezet DSM slechts de 16^{de} plaats op de Transparantiebenchmark in 2007.

²⁷⁶ TransparantieBenchmark 2004 (<www.transparantiebenchmark.nl>).

Tabel 6.6 laat zien dat DSM wederom in bijna alle categorieën de hoogste sectorscore heeft. Het concern presteert echter gemiddeld ten opzichte van de maximale uitgedeelde scores. De transparantie ten aanzien van ecologische aspecten heeft wel de maximale score overall bereikt. Er is in het jaarverslag en Triple P verslag van 2007 veel aandacht besteed aan de doelstellingen en reflectie van het milieubeleid. Wederom heeft verificatie de maximale score bereikt, wat aangeeft dat DSM transparant is ten aanzien van de MVO praktijken en de resultaten hiervan verifieerbaar zijn en gestoeld zijn op feiten.

Tabel 6.6 - Scores DSM in de Transparantiebenchmark 2007

Categorie	Score	Sector gemiddelde	Sector Maximum	Max score
Profiel	7.00	4.44	8.00	10.00
Visie en strategie	10.00	5.94	10.00	11.00
Corporate governance	2.00	2.13	5.00	5.00
Ketenverantwoordelijkheid	2.00	0.81	5.00	9.00
Stakeholders	6.00	1.56	6.00	10.00
Economische aspecten	4.00	4.25	8.00	10.00
Ecologische aspecten	10.00	3.75	10.00	10.00
- Milieubeleid	1.00	0.81	3.00	3.00
-Resultaten milieubeleid	3.00	0.81	3.00	3.00
-Doelstellingen milieu	2.00	0.56	2.00	2.00
-Verbeteringen milieubeleid	2.00	0.88	2.00	2.00
-Reflectie milieubeleid	2.00	0.69	2.00	2.00
Sociale aspecten	7.00	3.06	10.00	10.00
Verificatie	7.00	1.25	10.00	10.00
Uitwerking	10.00	3.25	10.00	10.00

In 2010 heeft DSM zich weer in de top van de Transparantiebenchmark genesteld met een 3^{de} plaats in het totaalklassement.²⁷⁷ Onderstaande tabel laat hoge maximale scores zien en DSM komt vaak bij dit maximum in de buurt. In de categorieën ‘stakeholders’, ‘verificatie’ en ‘uitwerking’, zijn enorme maximale scores te behalen. Dit kan worden verklaard door nieuwe beoordelingscriteria van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. Er wordt van ondernemingen verwacht dat ze inspraak van stakeholders garanderen en rekening houden met het soort informatie dat de belanghebbenden verlangen. Daarnaast dienen er bij de verificatie van MVO resultaten of activiteiten verschillende experts ingeschakeld te zijn die de resultaten kunnen garanderen en *green washing* tegen

²⁷⁷ Transparantiebenchmark 2007 (<www.transparantiebenchmark.nl>).

gaan. Ten slotte zijn er allerlei vormvoorschriften toegevoegd om de uitwerking van het jaarverslag te standaardiseren en de stakeholders bij te staan in het begrijpen van de gerapporteerde informatie. Op deze onderdelen zal DSM een slag moeten slaan om de komende jaren de transparantie van de jaarverslaggeving te waarborgen.²⁷⁸

Tabel 6.7 - Scores DSM in de Transparantiebenchmark 2010

Categorie	Score	Sector gemiddelde	Sector Maximum	Max score
Profiel	15.00	2.08	15.00	15.00
Visie en strategie	16.00	2.64	20.00	20.00
Corporate governance	17.00	1.82	17.00	18.00
Ketenverantwoordelijkheid	7.00	0.24	7.00	7.00
Stakeholders	18.83	1.18	18.83	88.00
Economische aspecten	10.00	1.32	11.00	17.00
Ecologische aspecten	8.00	1.00	8.00	8.00
-Resultaten milieubeleid	4.00	0.42	4.00	4.00
-Verantwoording milieubeleid	2.00	0.37	2.00	2.00
-Doelstellingen milieu	2.00	0.21	2.00	2.00
Sociale aspecten	10.00	1.31	11.00	11.00
Verificatie	19.26	0.49	19.26	100.00
Uitwerking	73.63	7.14	73.63	322.00

6.5 Tussenconclusie

Koninklijke DSM N.V. is in 1902 opgericht door de Nederlandse overheid als staatsmijnbouwbedrijf. DSM heeft een constante ontwikkeling doorgemaakt tot de multinational die het heden ten dage is. De onderneming is actief in de chemische sector en bedient drie markten: Gezondheid, Voeding en Materialen. De chemische sector lijkt goed voorbereid op de gevolgen van klimaatveranderingen en ervaart relatief lage risico's. Daarnaast is de sector een voorloper op het gebied van MVO communicatie richting de stakeholder.

Om de risico's bij DSM nader te bekijken zijn de jaarverslagen van 2004, 2007 en 2010 geanalyseerd. De jaarverslagen uit 2004 en 2007 bestaan uit een 'traditioneel' jaarverslag met voornamelijk financiële informatie met daarnaast een Triple P rapport welke de ontwikkelingen op het gebied van People, Planet en Profit van DSM onder de aandacht brengen. In 2010 heeft DSM ervoor gekozen om geïntegreerd te gaan rapporteren. De MVO activiteiten en financiële informatie zijn op deze wijze

²⁷⁸ Transparantiebenchmark 2010 (<www.transparantiebenchmark.nl>).

volledig geïmplementeerd in één jaarverslag. Uit een vergelijking op basis van de strategieën in de jaarverslaggeving kan worden geconcludeerd dat MVO een steeds belangrijkere plaats binnen DSM krijgt. In het *integrated report* 2010 is naast de strategie ook een missie toegevoegd:

‘Our purpose is to create brighter lives for people today and generations to come. We connect our unique competences in life sciences and materials sciences to create solutions that nourish, protect and improve performance.’

Wat opvalt in deze missie en wijze van formuleren is dat het erg veel gelijkenissen toont met de definitie duurzame ontwikkeling van de commissie Brundtland.

Naast de strategie zijn ook de MVO activiteiten van DSM op het ecologische vlak vergeleken. Planet bestaat uit de thema’s klimaat en energie, biodiversiteit en bodem, water en lucht. Deze thema’s zijn verder vormgegeven aan de hand van de GRI indicatoren: grondstoffen, energie, water, biodiversiteit, uitstoot afvalwater en afvalstoffen, producten en diensten, naleving en transport.

DSM heeft vele activiteiten ontplooid om de uitputting van fossiele brandstoffen en broeikas effecten tegen te gaan. In alle onderzochte jaargangen vonden er energiebesparingen en emissiereducties plaats. Een kritische blik leert dat deze niet alleen tot stand zijn gekomen door uitstekende presentaties van DSM, maar ook door desinvesteringen. Het is in feite het doorspelen van milieuproblematiek naar een andere onderneming.

Een reductie van emissies die wel door DSM tot stand zijn gekomen zijn de ECO+ producten. Deze innovatieve producten hebben kenmerken die een kleinere milieu-impact hebben dan concurrerende producten. Naast een verdere daling van de emissies van fijnstof en zware metalen is ook watermanagement sterk in opkomst bij het concern. Het draait hierbij om het terugdringen van het gebruik van water in de productieprocessen.

Deze MVO activiteiten en het terugdringen van de ecologische voetafdruk van het bedrijf neemt naast kansen ook risico’s met zich mee. Hiervoor heeft DSM een risicomanagementsysteem geïmplementeerd dat gebaseerd is op de bepalingen uit de Nederlandse Corporate Governance Code en het COSO model. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het risicobeheersingsystemen en voert ieder jaar een Corporate Risk Assessment uit om de belangrijkste risico’s te identificeren.

Milieurisico’s komen in de rapportering onvoldoende naar voren. Het is voor de lezer zoeken naar fysieke risico’s, risico’s op het gebied van wet- en regelgeving, reputatierisico’s en de risico’s op claims. Zeker in het *integrated annual report* 2010, waar de nadruk sterk ligt op klimaatveranderingen en ecologische effecten, komen de hiermee gepaarde risico’s onvoldoende onder de aandacht. De risico’s die wel worden genoemd laten zien dat er in de periode 2004-2010 een daling is van het aantal milieuklachten en incidenten. Echter, is er geen internationale standaard in de chemische sector om antwoord te geven op de vraag wat een incident is. DSM gebruikt hier haar eigen standaarden, welke dus door de onderneming zelf beïnvloedbaar zijn. Dit is een kwalijke zaak, wat de uitkomsten van

dergelijke onderzoeken naar incidenten niet ten goede komt. Er kan hier sprake zijn van *green washing*.

Risico's op het gebied van wet- en regelgeving kosten DSM jaarlijks heel wat geld. Voornamelijk incidenten en de dreiging van claims uit de Verenigde Staten zorgen voor een hoge kostenpost.

Reputatierisico's komen niet specifiek naar voren, maar iedere voltrekking van een risico heeft impact op de reputatie van DSM. De reputatie van het chemieconcern ten aanzien van MVO en duurzaamheid is zeer groot. DSM heeft heel wat te verliezen, ze worden namelijk al jaren gezien als de leider in de sector op het gebied van duurzaamheid.

Aan de hand van de GRI reporting standards, de Dow Jones Sustainability Index en de Transparantiebenchmark is de manier van verslaggeving en transparantie getoetst. In de jaargangen 2004, 2007 en 2010 konden de prestaties bovengemiddeld genoemd worden, met als uitschieter 2010, waar DSM door de DJSI werd benoemd tot meest duurzame onderneming ter wereld. Deze waardering kwam ook van de GRI: met het geïntegreerde rapport van 2010 behaalde DSM de hoogst mogelijke notering. Hoewel de verslaggeving van DSM internationaal geroemd wordt en er nauwelijks aanmerkingen zijn op de verslaggeving van People, Planet, Profit-activiteiten, blijven de hiermee gepaarde milieurisico's onderbelicht.

7. Conclusie en aanbevelingen

‘De transparantie ten aanzien van milieurisico’s, incidenten en de verwezenlijking van risico’s laat te wensen over.’

Klimaatveranderingen, milieuschade, milieurampen en de bijdrage van multinationale ondernemingen aan deze gebeurtenissen hebben de laatste jaren vragen opgeworpen omtrent maatschappelijk verantwoord ondernemen en risicomanagement. In dit kader is onderzocht op welke wijze milieurisico’s, voortvloeiend uit een koppeling tussen MVO en risicomanagement, zijn vormgegeven in de jaarverslaggeving van een onderneming. Daarnaast is gekeken naar wat de waarborgen voor de stakeholders zijn ten aanzien van deze rapportage. Om tot een beantwoording te komen heeft het onderzoek zich toegespitst op de wijze waarop DSM haar milieurisico’s rapporteert en vorm heeft gegeven in jaarverslaggeving.

De jaarverslaggeving is opgesteld om stakeholders inzicht te geven in de financiële resultaten, vooruitzichten, risico’s. Aangevuld met duurzaamheid- of Triple P-verslagen geeft het jaarverslag ook inzicht in MVO activiteiten. De stakeholders bestaan uit primaire- en secundaire stakeholders, met elk hun eigen belangen. Hierdoor is het voor de onderneming lastig keuzes maken en zal continue overleg met de belanghebbenden moeten plaatsvinden om conflicten te voorkomen. DSM stelt de dialoog met de stakeholders voorop. Het concern voert overleg met overheden en gespecialiseerde instituten om de belangen van de stakeholders zo goed mogelijk te behartigen. De risicotolerantie ten aanzien van de relatie met stakeholders is als gevolg hiervan laag. De Transparantiebenchmark laat echter zien dat er nog voldoende ruimte voor ontwikkeling is in de relatie tussen DSM en haar stakeholders. De stakeholders staan in overleg met de onderneming maar oefenen op hun beurt ook druk uit op de om waardecreatie te realiseren. Dit betreft alleen financiële waardecreatie maar ook waarden als natuurbehoud, en respect voor mensen. Deze gezamenlijke waardecreatie is vormgegeven in een term: maatschappelijk verantwoord ondernemen. Er is echter geen eenduidige definitie van MVO, er is een breed scala aan nuances en verschillen ten aanzien van de term.

Een voor de hand liggende aanbeveling zou dan ook zijn een algemeen, universeel aanvaarde definitie van MVO te kiezen. Een uniforme definitie lijkt in de praktijk echter-niet haalbaar, door historische en sociale verschillen tussen landen. De thema's op economisch, sociaal en ecologisch gebied krijgen in iedere regio een andere weging, waardoor de definitie niet eenduidig zal worden.

In deze scriptie is gekozen voor de omschrijving door de Monitor Duurzaamheid:

‘Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder dat daarmee de behoeften van toekomstige generaties, zowel hier als in andere delen van de wereld, in gevaar worden gebracht.’

Deze definitie is gebaseerd op de definitie van de Commissie Brundtland, die zijn oorsprong vond in 1984 en waarin duurzame ontwikkeling centraal staat. Duurzame ontwikkeling kan worden bereikt via een sociale-, ecologische- en economische dimensie. Deze dimensies worden aangeduid als People, Planet, Profit. Een verdere invulling wordt gegeven door de kapitaalsbenadering met de thema's: sociale participatie, vertrouwen, benutting van arbeid, onderwijs, gezondheid, klimaat en energie, biodiversiteit, bodem, water en lucht, fysiek kapitaal en kennis.

Om duurzame ontwikkeling te bereiken is er een doeltreffend kader van instellingen en besluitvormingsprocessen nodig op lokaal, regionaal, nationaal en mondiaal niveau. Op het gebied van People, Planet, Profit is er dan ook een breed wettelijk kader aanwezig met wetten, richtlijnen en standaarden variërend van milieurecht tot ondernemingsrecht. Dit wettelijk kader legt de onderneming verplichtingen op en geeft stakeholders instrumenten om maatschappelijk verantwoord ondernemen af te dwingen. Het enquêterecht, een stap naar de rechter wegens wanbeleid en een collectieve actie middels een vereniging zijn hier voorbeelden van. De meest efficiënte manier om MVO af te dwingen zijn contractuele bepalingen. Stakeholders kunnen in contracten opnemen dat bepaalde MVO-doelstellingen dienen te worden gerespecteerd. Enige kanttekening hierbij is dat niet alle stakeholders in een contractuele verhouding met de onderneming staan.

Hoewel het voldoen aan wet- en regelgeving op het gebied van MVO een belangrijke drijfveer voor de onderneming is, blijkt het versterken van de reputatie de belangrijkste motivatie. Tekortkomingen in het MVO-beleid kan enorme risico's met zich meebrengen, onder andere ten aanzien van het imago van de onderneming. Om deze risico's te mitigeren hebben ondernemingen een risicobeheersingssysteem geïmplementeerd. De essentie hiervan is het identificeren van risico's en het al dan niet nemen van een risico beperkende maatregel. De kans en impact van een eventuele gebeurtenis spelen een grote rol in dit afwegingsproces. Er zijn verschillende soorten risico, waarvan milieurisico's in dit onderzoek een centrale plaats innemen. Milieurisico's kunnen worden gecategoriseerd in fysieke risico's, risico's op het gebied van wet- en regelgeving, reputatie risico en

het risico op klimaatclaims. Ondanks de nadruk in de verslaggeving op klimaatveranderingen, komen de hiermee gepaard gaande milieurisico's bij DSM te weinig naar voren. DSM lijkt de gevaren van deze milieurisico's te weinig te onderkennen binnen de organisatie. Hoewel DSM keuzes moet maken in de verslaggeving en niet alle stakeholders van gedetailleerde informatie kan voorzien, is het belang van de risico's op ecologisch gebied zodanig groot dat dit uitgebreider gerapporteerd moet worden. Bij een verwezenlijking van een dergelijk risico kan de continuïteit van DSM namelijk in het geding komen, stakeholders moeten hiervan op de hoogte worden gesteld.

Ondanks de waarborgen die de GRI Reporting Principles ten aanzien van de jaarverslaggeving bieden, kunnen stakeholders er niet zonder meer vanuit gaan dat ieder gerapporteerd onderwerp volledig en juist is. GRI verlangt van ondernemingen dat zij een volledig beeld schetsen van wat in balans is en nauwkeurig en betrouwbaar, maar DSM zal uiteraard proberen negatieve aspecten zodanig te brengen dat deze niet opvallen. Een groot deel van de beoordeling zal afhangen van interne processen en het vastleggen van informatie. Ook gezien het feit dat DSM eigen indicatoren gebruikt om de verwezenlijking van milieu-incidenten te hanteren is niet wenselijk te noemen. Beide punten kunnen een indicator voor *green washing* zijn. Hoewel DSM zich bewust is van deze tekortkomingen, kan enige vorm van *green washing* niet worden uitgesloten. Ook gezien het feit dat er in de onderzochte jaarverslagen forse milieuboetes werden betaald geeft aan dat er sprake kan zijn van fouten binnen DSM en niet alles gaat zoals gepland. Daarentegen werd er door onafhankelijke instanties als het GRI, de DJSI en de Transparantiebenchmark bevestigd dat DSM een leider op het gebied van duurzame ontwikkeling is. Tijdens mijn onderzoek zijn er ten aanzien van deze meetmethoden en rapportageraamwerken nog enkele verbeterpunten aan het licht gekomen. Mijn aanbeveling is dan ook drieledig:

- ✓ **Transparantie:** transparantie is noodzakelijk om tot een juiste beoordeling van resultaten te komen. Hoewel er binnen DSM een grote openheid is en er vele gegevens beschikbaar zijn, ligt vooral de nadruk op de positieve MVO activiteiten van het concern. De transparantie ten aanzien van milieurisico's, incidenten en de verwezenlijking van risico's laat te wensen over. Gezien de druk op de natuurlijke hulpbronnen en de klimaatveranderingen is de verwachting dat de komende jaren de nadruk meer en meer op milieurisico's komt te liggen. DSM zal deze belangen moeten onderkennen en deze rapporteren richting de stakeholders. Grotere transparantie richting stakeholders is noodzakelijk, ook gezien het feit dat een verwezenlijking van dergelijke milieurisico's de continuïteit van DSM in gevaar kan brengen.
- ✓ **Uniformiteit:** uniformiteit ten aanzien van een MVO definitie lijkt overbodig door de geografische en culturele verschillen en de belangen die regionaal aan de thema's People, Planet, Profit worden gegeven. De definitie zelf behoeft mijns inziens dan ook niet eenduidig

te worden. Echter wanneer het aankomt op de 'meetbaarheid' van MVO dient er wel consistentie te worden bereikt. Door middel van invoering van de kapitaalsbenadering met haar thema's: sociale participatie, vertrouwen, benutting van arbeid, onderwijs, gezondheid, klimaat en energie, biodiversiteit, bodem, water en lucht, fysiek kapitaal en kennis dient de internationale vergelijkbaarheid te worden bevorderd. Als iedereen dezelfde thema's bereikt wordt de vergelijkbaarheid vergroot en kunnen er betere instrumenten om MVO activiteiten te meten worden ontwikkeld. Voorts zal er verdere uniformiteit ten aanzien van de verslaggeving moeten worden bewerkstelligd. DSM rapporteert haar milieu-incidenten met eigen indicatoren. Deze zijn niet internationaal vastgesteld en zijn dus onderhevig aan de criteria van het concern. Het is de vraag of DSM hier de juiste criteria bij hanteert, of criteria hanteert die het aantal incidenten zal beperken. Op dit moment wordt er in de chemische sector gewerkt aan deze uniformiteit, welke zal zorgen voor een objectievere meetbaarheid van incidenten. Daarnaast zal ook de verslaggeving uniformer moeten worden. Er wordt tegenwoordig gebruik gemaakt van een breed scala aan rapportage methodes zoals de GRI reporting standards, ISO richtlijnen en de MVO Prestatieladder. Hoewel de raamwerken op bepaalde aspecten overeenkomen, is het voor de vergelijkbaarheid wenselijk dat de wijze van verslaggeving wordt gestandaardiseerd. Dit biedt de stakeholder meer waarborgen in het beoordelen van de informatie. Het feit dat er standaardisatie plaats vindt, neemt overigens niet weg dat het voor ondernemingen vrij staat de accenten op andere aspecten te leggen. Zo zal een chemisch concern andere aspecten belichten dan bijvoorbeeld een bank.

- ✓ Verificatie: vervolgens zou ik een aanbeveling willen maken om de verifieerbaarheid van de rapportage te stimuleren. Transparantie en uniformiteit moeten er al voor zorgen dat de resultaten een getrouw beeld geven van de werkelijkheid. Om deze te bevorderen zou een onafhankelijk instituut in het leven moeten worden geroepen welke garant staat voor de juistheid en volledigheid van het jaarverslag. Tot op heden vindt een dergelijke verklaring plaats door een externe audit of accountant, welke geen specifieke en gedetailleerde kennis ten aanzien van MVO activiteiten bezitten. Hoewel de recente rapportage- en accountantsschandalen in de financiële wereld ons leert dat de verificatie door een externe partij niet altijd een valide en getrouw beeld geeft, zal een verificatie van de jaarverslaggeving door een gespecialiseerde partij een betere waarborg voor stakeholders bieden dan verificatie door een externe audit die niet per definitie over gespecialiseerde kennis beschikt.

Er ligt in deze aanbevelingen een rol voor de ondernemingen alsook voor de stakeholders. Met name overheden en NGO's zoals het GRI hebben de taak om de transparantie, uniformiteit en verificatie te verzekeren. Dit neemt echter niet weg dat ondernemingen als DSM een zeer grote verantwoordelijk hebben om betrouwbaar en volledig te rapporteren en *green washing* tegen te

gaan. Als DSM haar stakeholders daadwerkelijk serieus nemen, zal ze er alles aan doen om deze waarborgen in de nabije toekomst te kunnen bieden.

Bronnenlijst

Boeken

Adams 1992

D. Adams, *Mostly Harmless*, New York: Random House 1992.

Beck 1992

U. Beck, *Risk Society – Towards a New Modernity*, London: Sage Publications 1992.

Beck 1999

U. Beck, *World Risk Society*, Cambridge, UK: Polity Press 1999.

Berle & Means 1932

Berle, A.A., Means, G.C., 1932. *The modern corporation and the private property*, New York: Macmillan 1932.

Deegan & Unerman 2006

C. Deegan & J. Unerman, *Financial Accounting Theory, European Edition*, London: McGraw-Hill 2006.

Douma & Schreuder 2008

S. Douma & H. Schreuder, *Economic Approaches to Organisations*, Harlow: Prentice Hall 2008.

Eijsbouts e.a. 2010

A.J.A.J. Eijsbouts e.a., 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen', Deventer: Kluwer 2004.

Elkington 1997

J. Elkington, 'Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st century business', Oxford: Capstone 1997.

Freeman 1984

R.E. Freeman, *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman/Ballinger 1984.

Friedman 1962

M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago: IL 1962.

Hollender & Fenichell 2004

J. Hollender & S. Fenichell, *What matters most: How a Small Group of Pioneers is Teaching Social Responsibility to Big Business, and Why Business is Listening*, New York: Basic Books 2004.

Scherer & Palazzo 2008

A.G. Scherer & G. Palazzo, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility: Globalization and Corporate Social Responsibility*, Oxford: Oxford University Press 2008.

Smith 1776

A. Smith, *An inquiry into nature and causes of the Wealth of Nations*, London: W. Strahan and T. Cadell 1776, Book V, chapter 1.

Steins Bisschop 2004

B.T.M. Steins Bisschop, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen en het ondernemingsrecht*, 's Gravenhage: Boom Juridische uitgevers 2004.

Taleb 2007

N.N. Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, New York: Random House 2007.

Van Daelen & Van der Elst 2010

M. van Daelen & C. Van der Elst, *Risk Management and Corporate Governance*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited 2010.

*Artikelen***Bastmeijer 2009**

C.J. Bastmeijer, 'Boekbespreking: De rol van het milieurecht bij het verkleinen van de ecologische voetafdruk: de visie van prof. G.A. Biezeveld', *Tijdschrift voor Omgevingsrecht* 2009-4, p. 188-192.

Beasley 2010

M. Beasley, 'COSO-enquêtes wijzen uit Ondernemingen moeten hun risicomanagement beter aanpakken', *Tijdschrift voor Finance & Control* april 2010, p. 14-20.

Berman, Wicks, Kotha & Jones 1999

S.L. Berman, A.C. Wicks, S. Kotha & T.M. Jones, 'Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance', *Academy of Management Journal* 1999-42, p. 488-506.

Biezeveld 2009

G.A. Biezeveld, 'De rol van het milieurecht bij het verkleinen van de ecologische voetafdruk', Mondelinge tekst oratie prof. Mr. G.A. Biezeveld op 31 maart 2009 RU Groningen.

Cajazeira & Barbieri 2009

J.E.R. Cajazeira & Barbieri, 'Two sides of the same coin – Social responsibility and sustainable organizations' *ISO Focus* 2009-3, p. 32-34.

Carroll 1979

A. Carroll, 'A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance', *Academy of Management Review* 1979-4, p. 497-505.

Carroll 1991

A.B. Carroll, 'The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders—Balancing economic, legal, and social responsibilities', *Business Horizons*, 1991-34, p. 39-48.

Carroll 1999

A.B. Carroll, 'Corporate Social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct', *Business and Society* 1999-38(3), p. 268-296.

Cherry & Sneirson 2011

M.A. Cherry & J.F. Sneirson, 'Beyond Profit: Rethinking Corporate Social Responsibility and Greenwashing After the BP Oil Disaster', *Tulane Law Review* 2011-85, p. 983-1038.

Chowdhury & Hossain 2010

J.A. Chowdhury & D.M. Hossain, 'Climate Change and Corporate Environmental Responsibility', *Social Science Research Network* oktober 2010.

Clarkson 1995

M. Clarkson, 'A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporations', *Academy of Management. The Academy of Management Review* 1995-20, p. 92-117.

Dailey, Dalton & Cannella 2003

C.M. Daily CM, D.R. Dalton & A.A. Cannella, 'Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data', *Academy of Management Review* 2003-28, p. 371-382.

De Boer & Duyvendak 1999

N. de Boer & J.W. Duyvendak, 'De Permanente Roep om Sociaal Beleid met een Langere Adem', *Tijdschrift voor de Sociale Sector*, 1990-12, p. 10-15.

Du, Bhattacharya & Sankar 2007

S. Du, C.B. Bhattacharya & S. Sankar, 'Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning', *International Journal of Research in Marketing* 2007-24, p. 224-241.

Elverding 2005

P. Elverding, 'Completing Vision 2005, strategic perspectives', *Chemical analysts conference* 2004, Vaalsbroek 23 september 2004.

Enderle 2004

G. Enderle, 'The ethics of financial reporting, the global reporting initiative, and the balanced concept of the firm', *Financial Reporting and Accountability* 2004-6, p. 93-98.

El Ghoul e.a. 2011

S. El Ghoul e.a. 2011, 'Does Corporate Social Responsibility Affect the Cost of Capital?', *Journal of Banking & Finance* 2011-35(9), p. 2388-2406.

Fodor & Stowe 2010

A. Fodor & J.D. Stowe, 'The BP Oil Disaster: Stoch and Option Market Reactions', *Social Science Research Network* December 2010.

Freeman, Martin & Parmar 2007

R.E. Freeman, K. Martin & B. Parmar, 'Stakeholder Capitalism', *Journal of Business Ethics* 2007-74, p. 303-314.

Freeman & Velamuri 2008

R.E. Freeman & S.R. Velamuri, 'A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility', *Social Science Research Network* juli 2008.

Freriksen & Swagerman 2006

D. Freriksen & D. Swagerman, 'Risicomanagement: de praktijk in Nederland', *MCA tijdschrift voor organisaties in control* 2006, p. 8-21.

Friedman & Friedman 2010

H.H. Friedman & L.W. Friedman, 'Lessons from the Twin Mega-Crises: The Financial Meltdown after the BP oil Spill', *Social Science Research Network* augustus 2010.

Gelb & Strawser 2001

D.S. Gelb & J.A. Strawser, 'Corporate Social Responsibility and financial disclosures: alternative explanation for increased disclosure', *Journal of Business Ethics* 2001 issue 33, volume 1, pp. 1-13.

Giannarakis 2011

G. Giannarakis, 'The Effect of Financial Crisis in Corporate Social Responsibility Performance', *International Journal of Marketing Studies* 2011-3(1), p. 1- 10.

Hardin 1968

G. Hardin, 'The Tragedy of the Commons', *Science* 1968-162, p. 1243-1248.

Heal 2004

G.M. Heal, 'Corporate Social Responsibility - An Economic and Financial Framework', *Social Science Research Network* december 2004.

Heslin & Ochoa 2008

P.A. Heslin & J.D. Ochoa, 'Understanding and developing strategic corporate social responsibility', *Organizational Dynamics* 2008-37(2), p. 124-144.

Hooghiemstra 2000

R.B.H. Hooghiemstra, 'Corporate communication and impression management: New perspectives why companies engage in corporate social reporting', *Journal of Business Ethics* 2000-27(1), p. 55-68.

Hussy, Kirsop & Meissen 2001

D.M. Hussey, P.L. Kirsop & R.E. & Meissen, 'Global reporting initiative guidelines: an evaluation of sustainable development metrics for industry', *Environmental quality management* 2001-1, p. 143-163.

Huyge 2011

C. Huyge, 'Dossier Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen – Aantoonbaar Verantwoord', *Kwaliteitskrant* april 2011, p. 9-11.

Janse 2010

S. Janse, 'Bedrijven niet klaar voor MVO-bepaling in governance-code', *Het Financieele Dagblad* 11 oktober 2010.

Janzing 2006

G.B.M. Janzing, 'Concurrentievoordelen door risicomanagement', *Praktijkboek Financieel Management* 2006-80.

Juholin 2004

E. Juholin, 'For business or for the good of all? A Finnish approach to corporate social Responsibility', *Corporate Governance* 2004-4, p. 20–32.

Kieft a) 2011

R.M. Kieft, 'Enterprise Risk Management', *Handboek Treasury Management* augustus 2011

Kieft b) 2011

R.M. Kieft, 'Implementatie van risicomanagement', *Handboek Treasury Management* december 2011

Kieft c) 2011

R.M. Kieft, 'Risicomanagement – Plan van aanpak', *Handboek Treasury Management* augustus 2011

Kitchin 2003

T. Kitchin, 'Corporate social responsibility: a brand explanation', *Brand Management*, 2003-10(4-5), p. 312-326.

Kristensen & Westlund 2003

K. Kristensen & A. Westlund, 'Valid and reliable measurements for sustainable nonfinancial reporting', *Total Quality Management & Business Excellence* 2003-14(2), p. 161-170.

Lageweg 2010

W. Lageweg, 'Politiek mag duurzaamheid niet verwaarlozen,' *Het Financieele Dagblad* 23 maart 2010

Lambooy 2004

T.E. Lambooy, 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en Compliance', *Onderneming & Financiering* 2004-63, p. 9-19.

Lambooy 2011

T. Lambooy, 'A Model Code on Co-Determination and CSR. The Netherlands: A Bottom-up Approach', *European Company Law* 2011-8(2/3), p. 74-82.

Maignan & Ralston 2002

I. Maignan & D.A. Ralston, D. A. 'Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations', *Journal of International Business Studies* 2002-33(3), p. 497-514.

Maignan & Ferrel 2004

I. Maignan & O.C. Ferrell, 'Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2004-32(1), p. 3-19.

McWilliams & Siegel 2001

A. McWilliams & D. Siegel, 'Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective', *Academy of Management Review* 2001-26(1), p. 117-127.

Morrison Paul & Siegel 2006

C.J. Morrison Paul & D.S. Siegel, 'Corporate Social Responsibility and Economic Performance', *Social Science Research Network* 2006.

Poddi & Vergalli 2009

L. Poddi & S. Vergalli, 'Does Corporate Social Responsibility Affect the Performance of Firms?', *Social Science Research Network* augustus 2009.

Porter & Kramer 2002

M.E. Porter & M.R. Kramer, 'Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility', *Harvard Business Review* 2006, p. 78-93.

Riyanto & Toolsema 2007

Y.E. Riyanto & L.A. Toolsema, 'Corporate Social Responsibility in a Corporate Governance Framework', *Social Science Research Network* mei 2007.

Roberts 1992

R. Robers, 'Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory', *Accounting, Organizations and Society*, 1992-17(6), p. 595-612.

Sacconi 2004

L. Sacconi, 'Corporate social responsibility (CSR) as a model of "extended" corporate governance. An explanation based on the economic theories of social contract reputation and reciprocal conformism', *Liuc Papers: Serie Etica, Diritto ed Economia* 2004-142.

Soana 2009

M.G. Soana, 'The Relationship between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance in the Banking Sector', *Social Science Research Network* januari 2009.

Solow 2008

R.M. Solow, 'The Economics of Resources or the Resources of Economics', *Journal of Natural Resources Policy Research*, 2008-1, p. 69-82.

Steins Bisschop 2010

B.T.M. Steins Bisschop, 'Tabaksblad hoeft MVO niet te verankeren', *Governance Update* 2010-8, p. 10.

Taen, Van Alphen & Kuil 2010

T. Taen, M. van Alphen & R. Kuil, 'De MVO Prestatieladder systeem en certificatie-norm', *Kwaliteit in bedrijf* augustus 2010, p. 26-29.

Torres, Bijmolt & Tribó 2011

A. Torres, T.H.A. Bijmolt, & J.A. Tribó, 'Generating Global Brand Equity through Corporate Social Responsibility to Key Stakeholders', *Social Science Research Network* oktober 2011.

Tschopp 2005

D. Tschopp, 'Corporate social responsibility: a comparison between the United States and the European Union', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 2005-12, p. 55-59.

Uiterlinden 2005

R.J. Uiterlinden, 'Het COSO Enterprise Risk Management-Integrated Framework', *Financieel Administratieve modellen* 2005, p. 1-30.

Van Bergen 2010

B. van Bergen, 'Beter klimaat kan niet zonder slimme managers', *NRC Focus* 2010-1, p. 26-33.

Van der Burgt 2003

M. Van der Burgt, 'Neem risicomanagement expliciet op in ondernemingsbeleid', *Tijdschrift voor Controlling* 2003-10, p. 52-57.

Visser 2010

W. Visser, 'The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business', *Journal of Business Systems, Governance and Ethics* 2010-5(3), p. 7-22.

Wheeler & Sillanpaa 1998

D. Wheeler & M. Sillanpaa, 'Including the Stakeholders: The Business Case', *Long Range Planning* 1998- 31, p. 201-210.

Rapporten

Agenda Duurzaamheid 2011

Rapport van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, *Agenda Duurzaamheid; een groene groei-strategie voor Nederland*, 3 oktober 2011.

Ceres & Calvert 2007

Rapport van Ceres & Calvert, *Climate Risk Disclosure by the S&P 500*, januari 2007.

COSO II Rapport 2004

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary*, New York: AICPA Inc. 2004.

De Nederlandse Corporate Governance Code 2008

De Nederlandse Corporate Governance Code - Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen 2008.

De OESO Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen 2011

De OESO Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen, Nederlandse tekst 2011.

De MVO Prestatieladder 2010

De MVO Prestatieladder, Managementsysteem – Eisen en Certificatienorm voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, 2010.

Deutsche Bank 2007

Deutsche Bank Research, *Climate Change and Sectors: Some like it hot!*, 5 juli 2007.

DSM Triple P Report 2004

DSM, *Triple P Report 2004 Royal DSM N.V. - People, Planet, Profit*.

DSM Annual Report 2004

DSM, *Annual Report 2004 Royal DSM N.V.*

DSM Jaarverslag 2007

DSM, *Koninklijke DSM N.V. Jaarverslag 2007 – Life Sciences en Materials Sciences, Embracing the Future*.

DSM Triple P Report 2007

DSM, *Royal DSM N.V. Triple P Report 2007 – People, Planet, Profit, Embracing the Future*.

DSM Integrated Annual Report a) 2010

DSM, *Royal DSM N.V. - Integrated Annual Report*, Nederlandse versie 2010.

DSM Integrated Annual Report b) 2010

DSM, *Royal DSM N.V. - Integrated Annual Report*, English version 2010.

Ernst & Young 2010

Rapport van Ernst & Young, *Duurzaamheid in de aanbidding; Kansen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen voor retailers en hun leveranciers*, Amsterdam: Retail & Consumer Products Sector 2010

Green Paper European Commission 2001

Rapport van de Europese Commissie, *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Green Paper, Brussels, 18 juli 2001

GRI 2011

Rapport van het Global Reporting Initiative (GRI), *Sustainability Reporting Guidelines version 3.1*, Amsterdam 2011.

Hass & Moe 2006

J. Hass & T. Moe, *Challenges in establishing Sustainable Development Indicators*, Working Paper 8, Joint UNECE/OECD/Eurostat Working Group on Statistics for Sustainable Development, Second meeting, Oslo, 15–16 november 2006.

Henderson Global Investors and Trucost 2005

Rapport van Henderson Global Investors and Trucost, *The Carbon 100: Quantifying the Carbon Emissions, Intensities and Exposures of the FTSE 100*, 13 juni 2005.

Holme & Watts 2000

L. Holme & P. Watts, *Corporate social responsibility: Making good business sense*, World Business Council for Business Development 2000.

Illia, Romenti & Zyglidopoulos 2010

L. Illia, S. Romenti & S.C. Zyglidopoulos, *CSR Communication – Exploring European cross-national differences and tendencies*, Working paper IE school of communication juni 2010.

KPMG 2008

Rapport van KPMG, *Climate Changes Your Business - KPMG's review of the business risks and economic impacts at sector level 2008*.

KPMG a) 2011

Rapport van KPMG, *Integrated Reporting – Performance insight through Better Business Reporting 2011*.

KPMG b) 2011

Rapport van KPMG, *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*.

Kytle & Ruggie 2005

B. Kytle & J.G. Ruggie, *Corporate Social Responsibility as Risk Management: A Model for Multinationals, Corporate Social Responsibility Initiative*, in: Working paper No. 10, Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University 2005.

Monitor Duurzaam Nederland 2009

Rapport van het Centraal Bureau voor de Statistiek, *Monitor Duurzaam Nederland 2009*, Den Haag: OBT 2009

Lehman Brothers 2007

Rapport van Lehman Brothers, *The Business of Climate Change: Challenges and Opportunities*, 2007.

Palazzi & Starcher 2006

M. Palazzi & G. Starcher, *Corporate Social Responsibility and Business Success*, EBBF 2006-10.

PwC 2011

Rapport van PwC, *Duurzaamheidsbarometer*, september 2011

Riddleberger & Hittner 2009

E. Riddleberger & J. Hittner, *Leading a sustainable enterprise – Leveraging insight and information to act*, IBM Global Business Services 2009.

SER 2010

Rapport van de Sociaal Economische Raad (SER), *Commissie Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Werkplan 2010-2012*, 4 februari 2010

Steiner 2010

R. Steiner, *Double standard: Shell Practices in Nigeria Compared with International Standards to Prevent and Control Pipeline Oil Spills and the Deepwater Horizon Oil Spill*, Friends of the Earth Netherlands 2010

United Nations Secretary-General's High-Level Panel on Global Sustainability 2012

United Nations Secretary-General's High-Level Panel on Global Sustainability, *Resilient people, resilient planet: A future worth choosing*, New York: Overview United Nations 2012.

UNECE, Eurostat & OESO 2009

Report of the Joint UNECE/OECD/Eurostat Working Group on Statistics for Sustainable Development UNECE, Eurostat & OESO, *Measuring Sustainable Development*, New York/Geneve, Verenigde Staten/Zwitserland: United Nations 2009.

Wereldbank 2006

Rapport van de Wereldbank, *Where is the Wealth of Nations?: Measuring Capital for the 21st Century*, Washington DC, Verenigde Staten 2006.

World Commission on Environment and Development 1987

World Commission on Environment and Development 1987, *Our Common Future*, Oxford: Oxford University Press 1987.

Websites**Alma & Mober 2008**

M. Alma & H. Mober, 'MVO-codes: gedragscodes met betrekking tot maatschappelijk Verantwoord Ondernemen', 2008.
(www.mvoscripties.nl/files/4420.Presentatie%20MVO%20codes%20Alma_Mober.pdf).

De Vré 2010

Kees de Vré, 'Innovatie? Kijk naar de natuur', *Trouw* 16 november 2010.
(www.trouw.nl/tr/nl/4324/Nieuws/article/detail/1820077/2010/11/16/Innovatie-Kijk-naar-de-natuur.dhtml).

DSJI

(www.sustainability-indexes.com)

DSM 2012

(www.dsm.nl).

ILO 2012

(www.ilo.org).

ISO 14001 2012

(www.iso.org).

ISO 14001 2012 vrij vertaald
(www.iso14000.nl).

Marketing online 2007
Marketing online, 'Topmanagers: Imago belangrijkste drijfveer voor MVO-beleid' 14 mei 2007
(www.marketingonline.nl).

OESO 2012
(www.oesorichtlijnen.nl).

Productschap MVO 2012
(www.mvo.nl/wetenregelgeving).

Schipper 2011
L. Schipper, 'Groene bonus groeit als kool', *Volkskrant* 1 oktober 2011.
(www.volkskrant.nl/vk/nl/2844/Archief/archief/article/detail/2940036/2011/10/01/Groene-bonus-groeit-als-kool.dhtml).

Transparantiebenchmark
(www.transparantiebenchmark.nl).

United Nations Global Compact 2012
(www.unglobalcompact.org).

MVO Nederland
(www.mvonederland.nl).

Keuning 2010
W.Keuring, 'Shell uit groene lijst om Nigeria', *Volkskrant* 18 september 2010.
(www.volkskrant.nl/vk/nl/2680/Economie/archief/article/detail/1024888/2010/09/18/Shell-uit-groene-lijst-om-Nigeria.dhtml).

Jurisprudentie en Kamerstukken

OK 21 juni 1979 *NJ* 1980, 71 (Batco).

HR 10 januari 1997, *NJ* 1996, 260 (Staleman/van de Ven).

Kamerstukken II, 2009/2010, 31 083, nr. 32, p. 27.