

A large, light green graphic of a globe with a grid of latitude and longitude lines, centered on the page. The globe is partially obscured by the text and a speech bubble.

High 5!

Communiceer over het succes van uw bedrijf via
duurzaamheidsverslaggeving

**Handboek voor kleine en
middelgrote bedrijven**

Dankbetuiging

GRI (Global Reporting Initiative) en het projectteam willen graag het Ministerie van Economische Zaken bedanken voor de financiële steun die deze publicatie mogelijk heeft gemaakt. Ook willen we onze erkentelijkheid betuigen aan het onlangs opgerichte kenniscentrum MVO Nederland en aan de vertegenwoordigers van de ruim veertig kleine bedrijven die de tekst van het handboek hebben doorgenomen, commentaar hebben geleverd en aan adviesbijeenkomsten hebben deelgenomen. Een volledige lijst met namen is aan het eind van dit boek opgenomen. Speciale dank gaat uit naar Teresa Fogelberg, Henriëtte Hettinga en de rest van het GRI-Secretariaat voor hun bijdragen en steun; Nicole Kummer van Triple Innova; Andreas Villar, Mathias Kube en Sören Stöber van het Wuppertal-instituut en Nancy Kamp-Roelands van de Raad voor de Jaarverslaggeving voor hun bijdragen tijdens het ontwikkelingsproces.

Projectsponsor

Ministerie van Economische Zaken

Ontwikkeling van het handboek

Teodorina Lessidrenska
projectmanagement en ontwikkeling van het handboek

Damir Dragicevic,
projectcoördinatie en onderzoek

Michael Kuhndt
projectmanagement en ontwikkeling van het handboek

Volker Türk
ontwikkeling van het handboek

Burcu Tuncer
ontwikkeling van het handboek

André Eckermann
ontwikkeling van het handboek

MVO Nederland
Coördinatie vertaling van het handboek

Productie

Alyson Slater
productiemanager en tekstschrijver

Evelien Philippa
grafische vormgeving

Brandy Vaughan
tekstschrijver en editor

Gedrukt op 50% gerecycleerd papier

© 2004 GRI



Sinds in 1997 de *richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving*¹ zijn ingevoerd, hebben verschillende, grote en kleinere, bedrijven GRI benaderd met vragen over wat duurzaamheidsverslaggeving voor hen inhoudt en hoe deze verslaggeving een bijdrage kan opleveren voor hun bedrijf. Als antwoord op de vele verzoeken om een 'beginnershandleiding' is het handboek *High 5!* samengesteld als praktisch hulpmiddel dat bedrijven laat inzien wat de mogelijkheden van duurzaamheidsverslaggeving zijn. Het handboek is gebaseerd op ervaringen van organisaties die de *GRI-richtlijnen* voor verslaggeving hanteren en biedt tegelijkertijd een stapsgewijze beschrijving en praktische instructies voor het maken van een duurzaamheidsverslag volgens de *richtlijnen* van GRI.

De GRI-richtlijnen worden inmiddels door meer dan zeshonderdvijftig organisaties² wereldwijd formeel gehanteerd als basis voor hun duurzaamheidsverslaggeving. Het merendeel van deze bedrijven is groot. Ook kleinere bedrijven tonen steeds meer interesse. Dit handboek, dat in november 2004 tijdens het Nederlandse EU voorzitterschap, met steun van het ministerie van Economische Zaken is uitgebracht, vormt een belangrijke stap in het verlichten van tijds- en personeelsdruk, waarmee ook voor middelgrote en kleinere bedrijven duurzaamheidsverslaggeving toegankelijker en waardevoller wordt.

Het "High 5" handboek heeft inmiddels internationaal veel belangstelling, zowel vanuit middelgrote- en kleinbedrijven zelf, als ook vanuit MVO organisaties in meerdere landen. Vertaling van het handboek is een concrete stap om het gebruik te vergemakkelijken, en er zijn plannen voor vertalingen in verschillende talen. De beschikbaarheid van een Nederlandstalige versie, dankzij de samenwerking met en de inzet van MVO Nederland, zal hopelijk drempelverlagend werken voor de MKB sector in Nederland, en hen ertoe stimuleren om over te gaan tot duurzaamheidsverslaggeving.

¹ Binnen het GRI wordt de term "duurzaamheidsverslaggeving" gebruikt als synoniem voor maatschappelijke verslaggeving, sociale verslaggeving, "triple bottom line"-verslaggeving en andere termen die duiden op de economische, sociale en milieuaspecten van de activiteiten van een organisatie.

² Situatie per mei 2005. Voor een actuele weergave van het aantal bedrijven dat hun duurzaamheidsverslaggeving formeel op de GRI richtlijnen baseert, zie www.globalreporting.org

MVO Nederland heeft in samenwerking met het GRI en de Raad voor de Jaarverslaggeving de Nederlandse vertaling van *High 5!*; het GRI-Handboek voor kleine en middelgrote bedrijven; mogelijk gemaakt.

Ook in Nederland geven steeds meer bedrijven aan dat ze MVO verslaggeving nodig hebben om hun werknemers, klanten en opdrachtgevers te laten zien dat ze serieuze en verantwoordelijke werkgevers en businesspartners zijn.

De Nederlandse vertaling van het handboek is aangevuld met informatie uit de *Handreiking voor Maatschappelijke verslaggeving*. Deze *Handreiking* is gemaakt door de Raad voor de Jaarverslaggeving en bedoeld voor bedrijven, zodat zij in jaarverslagen tevens aandacht besteden aan verslaggeving over de maatschappelijke effecten van hun bedrijfsvoering. De *Handreiking voor Maatschappelijke verslaggeving* bevat zelf ook verwijzingen naar het GRI.

De Nederlandse vertaling van de *High 5!* biedt zodoende een praktisch stappenplan om tot MVO verslaggeving te komen aansluitend bij internationaal en nationaal erkende standaarden.

Probeer de methode *High 5!* uit en vertel ons over uw ervaringen via het feedbackformulier achter in het handboek. GRI streeft naar verbetering en grijpt elk leermoment aan. We zullen uw opmerkingen en suggesties dan ook gebruiken om de *GRI-richtlijnen* nog begrijpelijker en toegankelijker te maken.

We hopen dat dit handboek u zal aanzetten tot de implementatie van duurzaamheidsverslaggeving binnen uw bedrijf. We dagen u uit om het onmetelijke potentieel van uw bedrijf aan te boren door beheer, metingen en verslaggeving van economische, milieugerelateerde en sociale invloeden.

Teresa Fogelberg, *Adjunct Directeur*

Global Reporting Initiative

Inhoudsopgave

Wat is High 5!?	7
Voor wie is High 5! bestemd?	10
Doel van verslaggeving	12
Methode voor verslaggeving: 5 eenvoudige stappen	16
Stap 1 - Voorbereiden: ga aan de slag	18
Wijs een coördinator aan	18
Bepaal het uitgangspunt	19
Zorg voor steun	19
Bespreek het 'grote plaatje'	20
Stel een werkplan en tijdschema op	22
Stap 2 - Plannen: bepaal de inhoud van het verslag	24
Beoordeel de kernactiviteiten en doelen van uw bedrijf	24
Breng de stakeholders en hun interesses in kaart	25
Bepaal de aspecten waarover u verslag wil doen	29
Stel het bereik verslaggeving vast	32
Stel de grenzen van verslaggeving vast	33
Stap 3 - Beoordelen: meet uw prestaties	34
Van aspecten naar indicatoren	34
Verzamel informatie en gegevens	37
Leer van uw indicatoren	38
Bepaal de doelstellingen voor volgend jaar	39

Stap 4 - Rapporteren: maak het nieuws bekend	40
Controleer de kwaliteit van de indicatorresultaten	40
Kies de communicatiemethoden	40
Schrijf het duurzaamheidsverslag	43
Beoordeel het verslag intern vóór publicatie	46
Voltooi en distribueer het verslag	46
Stap 5 - Verbeteren: streef naar meer	47
Verzamel feedback	47
Maak een stap vooruit.....	48
Zorg voor erkenning.....	49
Praktijkvoorbeelden	51
GRI-indicatoren	58
Deelnemers aan de consultatie	71
Feedback formulier: elke verbetering of aanvulling is welkom	73
Wettelijke aansprakelijkheid	75
Woordenlijst	78

Wat is High 5!?

High 5! kan u ondersteunen bij het integreren van economische, milieugerelateerde en sociale informatie over uw producten, diensten en activiteiten in uw zakelijke berichtgeving.

'Duurzaamheidsverslaggeving'³ is in feite elk medium dat een bedrijf ter beschikking staat voor het openbaar maken van de economische, milieu- en sociale prestaties. Veel bedrijven zijn van mening dat het niet langer voldoende is om stakeholders, klanten, gemeenschappen en andere belanghebbenden alleen via financiële verslagen te informeren over de bedrijfsprestaties. Zoals in dit handboek wordt beschreven, staan een bedrijf tal van methodes ter beschikking om informatie te geven over prestaties op het gebied van duurzaamheid, zoals nieuwsbrieven, persberichten, evenementen, bijeenkomsten en traditionele verslagen in drukvorm of op internet.

"In eerste instantie dacht ik dat er bij ons weinig te veranderen was: in ons bedrijf gaat het om intellectueel kapitaal, niet om uitstoot en productie! Maar toen we enkele praktische maatregelen hadden getroffen, zoals de recycling van ons keukenafval, zag ik in dat de eerste stappen weliswaar wat moed vergden, maar betrekkelijk eenvoudig waren uit te voeren. Zodoende werden we steeds enthousiaster."

Meredith Osmond,
Tall Poppies

De *Richtlijnen voor Duurzaamheidsverslaggeving* ("richtlijnen") van GRI (Global Reporting Initiative) bieden bedrijven principes, verslaggevingsonderdelen en indicatoren aan de hand waarvan een relevant, geloofwaardig duurzaamheidsverslag gemaakt kan worden.

High 5! is ontwikkeld om u te helpen bij het toepassen van de *richtlijnen*. Dit document beschrijft een flexibele methode in vijf eenvoudige stappen die u op uw specifieke bedrijfssituatie kunt afstemmen. Dit handboek vormt geen standaard waar niet van afgeweken kan worden, maar bevat veeleer een aantal

³ Binnen het GRI wordt de term *duurzaamheidsverslaggeving* gebruikt als synoniem voor maatschappelijke verslaggeving, sociale verslaggeving, 'triple bottom line'-verslaggeving en andere termen die duiden op de economische, sociale en milieuaspecten van de activiteiten van een organisatie

suggesties die duurzaamheidsverslaggeving toegankelijker en zinvoller maken voor kleinere bedrijven.⁴ U profiteert dus van de ervaringen van anderen die al een verslag hebben gemaakt.

Voor GRI geldt het adagium 'stilstand is achteruitgang'. Achter in het handboek vindt u een feedback formulier. U zou ons een plezier doen als u ons via dit formulier informeert over ervaringen met duurzaamheidsverslaggeving en dit handboek.

Met uw feedback kunnen wij:

- de *richtlijnen* verbeteren;
- bepalen hoe we u beter kunnen adviseren.

High 5! biedt u het volgende:

- een stapsgewijze beschrijving van de wijze waarop u het volledige verslaggevingsproces tot een goed eind kunt brengen;
- een richtlijn voor het bepalen van de inhoud van het verslag. *High 5!* beschrijft een snelle manier om te bepalen welke GRI-indicatoren het meest relevant voor uw bedrijf zijn;
- tips om optimaal te profiteren van de *richtlijnen* aan de hand van een handige routekaart; een aanmoediging om op een creatieve manier te denken over de kanalen die het meest geschikt zijn voor het verspreiden van informatie over duurzaamheid; ervaringen van kleine en middelgrote bedrijven alsmede tips van ervaren journalisten.
- De Nederlandse vertaling biedt tevens een routekaart welke verwijst naar de richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaglegging inzake maatschappelijke verslaggeving. Zodat u snel zicht krijgt op zowel de nationaal als internationaal erkende standaarden hierover.

Routekaart *Handreiking voor Maatschappelijke verslaggeving*

Deze *Handreiking* is in 2003 opgesteld door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Bij de uitwerking van deze *Handreiking* is gebruik gemaakt van de GRI richtlijnen waarbij is gezocht naar aansluiting bij de begrippenkaders uit de *Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving*.

⁴ De *richtlijnen* van GRI zijn uiteindelijk bepalend voor elk beleidsstandpunt van GRI en voor hulp bij de voorbereiding van een rapport dat op GRI is gebaseerd.

Wist u dat...

Het concept duurzaamheid direct verband houdt met een aantal andere begrippen , zoals CSR (Corporate Social Responsibility), TBL (Triple Bottom Line) en People, Planet & Profit? Op een eigen manier geeft elke term richting aan de economische, milieugerelateerde en sociale aspecten van bedrijfsactiviteiten.

Voor wie is *High 5!* bestemd?

Het handboek is ontwikkeld met de volgende bedrijven in gedachten: een leverancier van textielproducten in Azië die met grootschalige detailhandelaren samenwerkt; een familiebedrijf in Afrika met een lokale klantenkring; een coöperatieve bank in Zuid-Amerika die onderdeel uitmaakt van een internationaal netwerk; een onderaannemer in de autobranche in Noord-Amerika; en een bedrijf dat zich op IT-oplossingen in Europa richt.

"Duurzaamheidsverslaggeving stelt ons in staat beter te bepalen op welke gebieden we milieubewuster te werk kunnen gaan en zodoende kosten kunnen besparen. We hebben ook meer inzicht in sociale kwesties gekregen, zodat we een meer holistische CSR-strategie (Corporate Social Responsibility) hebben kunnen ontwikkelen die nu in onze besluitvormingsprocessen en bedrijfsactiviteiten is geïntegreerd. Onze inzichten zijn enorm gegroeid en daarmee heeft duurzaamheidsverslaggeving onze verwachtingen meer dan beantwoord."

Derek Hall,
Bovince Limited

Hoewel alle mogelijke soorten organisaties profijt kunnen hebben van *High 5!*, zijn de praktische richtlijnen hoofdzakelijk afgestemd op kleine en middelgrote organisaties met een regionale oriëntatie. Als de begrippen maar ruim genoeg worden geïnterpreteerd, kan echter vrijwel elk bedrijf hieronder vallen. In Europa wordt een bedrijf met vijftig medewerkers als middelgroot beschouwd, terwijl in Azië een klein bedrijf soms wel 5000 medewerkers telt. Al deze bedrijven hebben echter twee zaken gemeen: de doorlopende uitdaging om financieel succesvol te zijn en de concurrentie één stap voor te blijven.

Communicatie vormt een belangrijke schakel in uw dagelijkse bedrijfsvoering, ongeacht de grootte, branche of locatie van uw organisatie. De interactie die u hebt met verschillende groepen personen zoals klanten, medewerkers of bankpersoneel, is in feite niets anders dan uitwisseling van informatie. U zult begrijpen hoe essentieel communicatiestrategieën en –vaardigheden

voor het succes van uw bedrijf zijn. U kunt informatie op veel manieren uitwisselen: in gesproken woord, in presentaties van uw producten en diensten, in bijeenkomsten of via verslaggeving over de successen van uw bedrijf. In dit handboek wordt

aangegeven hoe u zich als bedrijf kunt onderscheiden door in uw verslaggeving te communiceren over duurzame ontwikkeling. ↓

Routekaart *Handreiking voor Maatschappelijke verslaggeving*

De doelstellingen van het maatschappelijk verslag zijn ook beschreven in paragraaf 2.1 t/m 2.3 van de *Handreiking*.

***High 5!* is bestemd voor kleine en middelgrote bedrijven:**

in ieder land en elke sector, die willen vaststellen welke actuele en potentiële risico's en kansen er zijn en hierop willen inspelen;

- die streven naar een algemeen begrip van de belangrijkste ideeën en termen die verband houden met duurzaamheidsverslaggeving;
- die duurzaamheidsverslaggeving willen gebruiken als onderdeel van hun bedrijfscommunicatie;
- die gebaat zijn bij stapsgewijze instructies voor het voorbereiden van een duurzaamheidsverslag.

Wist u dat...

In veel landen het bedrijfsleven voor meer dan 90% uit kleine en middelgrote bedrijven bestaat die gezamenlijk meer dan 60% van alle economische activiteit voor hun rekening nemen?

Doel van verslaggeving

Uw bedrijf kan op verschillende vlakken profiteren van duurzaamheidsverslaggeving. Sommige voordelen zijn zuiver financieel van aard, terwijl andere te maken hebben met de tevredenheid van klanten of medewerkers. Met duurzaamheidsverslaggeving kunnen organisaties hun huidige en potentiële risico's bepalen en hierop inspelen, waarbij ze zowel op de korte als op de lange termijn tijd en geld besparen.

"Wij wijzen gasten op de voordelen van maatregelen op het gebied van duurzaamheid. We plaatsen de maatregelen in een bredere context, door onze hotelgasten erop te wijzen dat hun bezoek een positieve bijdrage betekent voor de lokale en regionale economie. Ons congreshotel onderscheidt zich van de concurrentie door het gebruik van duurzaamheid als unieke verkooptechniek."

Johann Weiss,
Steinschaler Hof

Hoe beter mensen worden geïnformeerd over uw inspanningen, hoe loyaler uw klanten zullen zijn en hoe groter het vertrouwen dat zij in uw bedrijf zullen stellen. Wanneer u uw dagelijkse bedrijfsactiviteiten nader onder de loep neemt via duurzaamheidsverslaggeving, zult u nieuwe mogelijkheden zien.

Bedrijven zijn voortdurend op zoek naar manieren om inkomsten te genereren en de concurrentie voor te blijven door nieuwe marktkansen aan te boren en actuele en potentiële risico's te bepalen. Door een op duurzaamheid gebaseerde benadering te volgen (dus tegelijkertijd sociale, milieugerelateerde en economische kwesties aan te pakken), zult u kosten

besparen, de productkwaliteit verbeteren en medewerkers tot betere prestaties aanzetten. Wanneer organisaties hun financiële prestaties willen verbeteren,

"Traidcraft Plc rapporteert over handelspraktijken in de toevoerketen, zoals samenwerkingsovereenkomsten met producenten. Wij hebben gemerkt dat wij gebaat zijn bij deze benadering; de kwaliteit van onze producten is verbeterd en we krijgen veel meer feedback van onze leveranciers."

Tim Morgan,
Traidcraft Plc

richten ze zich vaak alleen op financiële aspecten, zoals overheadkosten, personeelskosten of belastingen. Aandacht voor milieu- en sociale aspecten heeft ook een positief effect op uw financiële bedrijfsresultaten.

Duurzaamheidsverslaggeving is dé manier om te bepalen: 1) wat voor u de mogelijke voordelen zijn, en 2) om ook voor u de weg naar economisch voordeel vrij te maken. U kunt uw bedrijfsdoelstellingen realiseren door een proces van doorlopende verbetering in gang

te zetten op basis van doelstellingen en voortgangsmetingen. Kort gezegd, duurzaamheidsverslaggeving brengt concurrentievoordeel binnen handbereik.

Gedurende dit proces moet u beseffen dat de interactie tussen uw organisatie en uw belangrijkste partners van invloed is op de manier waarop u met risico's en kansen omgaat.

"Als u uw milieu-prestaties verbetert door minder brandstof, energie en grondstoffen te verbruiken, levert dat direct kostenbesparingen op en geeft u uw bedrijf een positief imago. Het rapport stelde ons in staat stapsgewijs de juiste maatregelen te bepalen."

Heather Rankin,
FRC Group

Daarom zullen wij deze partners vanaf nu *stakeholders* noemen, omdat ze een belangrijk aandeel in het succes van uw bedrijf hebben. Zodoende moet uw organisatie zich richten op verslaggeving die bij de sociale, milieugerelateerde en economische belangen van uw stakeholders aansluiten. Dit heeft een positief effect op het vertrouwen van uw klanten, het versterkt uw relaties en uw communicatiekanalen en het is opbouwend voor het imago van uw bedrijf.

Duurzaamheidsverslaggeving kan innoverend zijn voor uw communicatieactiviteiten. Deze verslaggeving moet de bestaande communicatiestructuur als uitgangspunt nemen en zo de interactie met uw *stakeholders* verbeteren. ↓

Routekaart Handreiking voor Maatschappelijke verslaggeving

De motieven voor maatschappelijke verslaggeving zijn ook beschreven in paragraaf 2.4 van de *Handreiking*.

"Het enthousiasme waarmee onze teamleden de uitdaging aannamen en ieder zich op een eigen onderdeel van het duurzaamheidsrapport richtte overtrof al mijn verwachtingen. Ze waren trots op hun prestaties en opgetogen over de nieuwe doelen die ze hadden gesteld. Hier bij Tall Poppies waren de voordelen van het gezamenlijk dragen van de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van het rapport overduidelijk."

Meredith Osmond, Tall Poppies

Als u streeft naar duurzaamheid, moet u zoeken naar een balans tussen economische, milieugerelateerde en sociale behoeften zonder dat deze ten koste gaan van toekomstige doelen en projecten. In de praktijk betekent dit dat alles wat u doet - uw medewerkers tevreden houden, een bijdrage leveren aan de sociaal-economische ontwikkeling van uw gemeenschap, kwalitatief hoogstaande producten en services leveren aan klanten, het milieu ontzien en een gezond financieel beleid voeren - een bijdrage levert aan de duurzaamheid van uw bedrijf.

Een duurzaam bedrijf doet goede zaken.

Duurzaamheidsverslaggeving biedt onder meer de volgende voordelen:

- toegankelijker kapitaal dankzij sterke, transparante relaties met banken en andere kredietverstrekkers;
- gedegen inzicht in de wensen van uw klanten en grotere loyaliteit van klanten ten aanzien van uw producten;
- innoverende ideeën met betrekking tot uw producten of services die u opdoet doordat u de wensen van uw klanten eens op een heel andere manier benadert;
- gemotiveerde medewerkers die zich graag inzetten om uw bedrijfsdoelen te realiseren;
- kostenbesparingen via verbeterde prestaties doordat u kritischer kijkt naar het verbruik van energie, water en grondstoffen;
- besparing van de kosten die de naleving van nieuwe milieu- of arbeidsvoorschriften met zich meebrengt;
- u bent integer en zo krijgt u er bijvoorbeeld een goed gevoel bij dat u wordt gezien als iemand die zijn verantwoordelijkheden kent ten opzichte van zijn medewerkers en de gemeenschap;
- een zogenaamd meldingssysteem dat u wijst op milieugerelateerde, sociale of economische risico's waar uw bedrijf aan wordt blootgesteld of een diagnosemiddel voor uw interne processen.

Mogelijk houdt u tijdens uw dagelijkse activiteiten al rekening met tal van sociale en milieugerelateerde kwesties. Duurzaamheidsverslaggeving kan u helpen deze inspanningen beter zichtbaar te maken voor uw *stakeholders*. Uiteraard kost het u tijd en geld om het proces voor duurzaamheidsverslaggeving op te starten, maar u zult zien dat het op lange termijn een winstgevende investering voor uw bedrijf is.

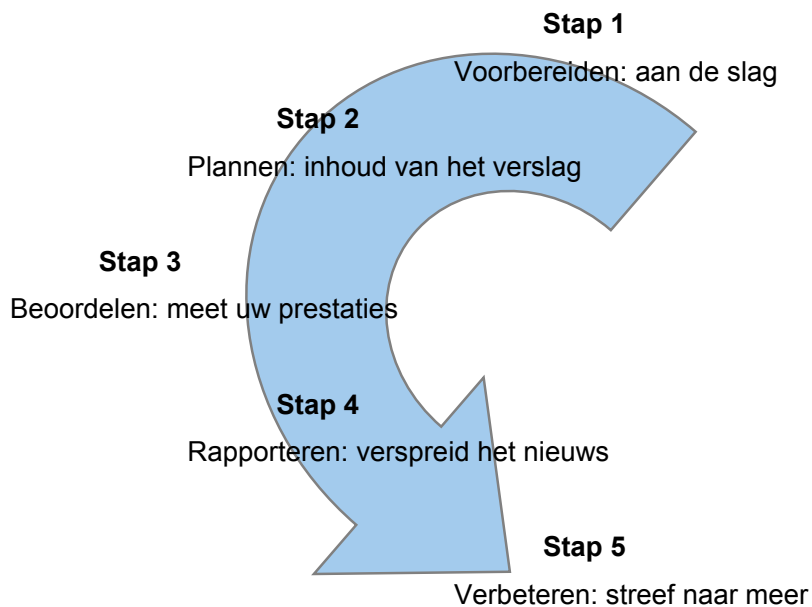
Wist u dat...

Sinds 1997 wereldwijd duizenden zakenmensen, accountants, investeerders, medewerkers van maatschappelijke instellingen, advocaten, universitaire medewerkers en arbeiders met ons hebben samengewerkt om een consensus te bereiken over de GRI-richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving?

Methode voor verslaggeving: 5 eenvoudige stappen

U weet nu waarom uw organisatie duurzaamheidsverslaggeving zou kunnen overwegen. In dit gedeelte wordt beschreven hoe en waarover u verslag kan geven. Het volgende hoofdstuk bevat vijf stappen voor een succesvolle voorbereiding en toepassing van duurzaamheidsverslaggeving in uw bedrijf. De gevolgde benadering dient u te beschouwen als 'routekaart'.

U kunt gerust onderdelen overslaan, aanpassen of wijzigen zodat de routekaart optimaal aansluit bij uw bedrijf, uw doelstellingen en het huidige niveau van duurzaamheid en verslaggeving binnen uw bedrijf.



5 eenvoudige stappen

Stap 1

- Stel een team samen voor duurzaamheidsverslaggeving.
- Stel vast wat de beschikbare middelen zijn en bedenk wat u nog meer nodig hebt.
- Maak een planning voor activiteiten.

Stap 2

- Beschrijf de visie, activiteiten en doelstellingen van uw bedrijf.
- Breng in kaart wie uw *stakeholders* zijn en wat hun belangen zijn.
- Ga na of verslaggeving haalbaar is.
- Stel het bereik van verslaggeving vast.
- Stel de grenzen van het verslag vast.

Stap 3

- Bepaal welke GRI-indicatoren bij u van toepassing zijn.
- Verzamel gegevens om uw prestaties te meten.
- Leer van uw indicatoren.
- Bepaal de doelstellingen voor volgend jaar.

Stap 4

- Controleer de kwaliteit van de gegevens.
- Kies de geschiktste communicatiemethoden voor uw bedrijf.
- Schrijf en verspreid het verslag.

Stap 5

- Verzamel feedback voor verbeteringen.
- Plan uw volgende stappen.
- Zorg ervoor dat uw verslag erkend wordt.

Stap 1 - Voorbereiden: ga aan de slag

Korte inhoud:

Start het proces van duurzaamheidsverslaggeving door een coördinator aan te wijzen en steun van anderen in uw organisatie te vragen.

Zoek uit wat u al meet en waarover u al verslaggeeft, u bent waarschijnlijk al verder op weg dan u denkt! Bespreek de doelstellingen die u met verslaggeving wilt realiseren en stel dan pas een tijdschema op voor het proces van verslaggeving. ↓

Routekaart *Handreiking voor Maatschappelijke verslaggeving*

Het proces van verzamelen, verwerken en rapporteren van gegevens is ook beschreven in paragraaf 6.8 van de *Handreiking*.

Wijs een coördinator aan

U hebt meteen iemand nodig die verantwoordelijk is voor het *proces van verslaggeving*.

Deze persoon wordt de coördinator genoemd en als projectmanager speelt hij/zij een belangrijke rol in het besluitvormingsproces. Als dit uw eerste ervaring met duurzaamheidsverslaggeving is, zal de coördinator pionierswerk moeten verrichten. Hij/zij moet binnen de organisatie communiceren over nieuwe ideeën en deze invoeren. Het kan van geval tot geval verschillen maar de volgende taken en verantwoordelijkheden vallen meestal binnen het takenpakket van de coördinator:

- het project voor duurzaamheidsverslaggeving coördineren;
- communiceren met de verantwoordelijke of het management over voortgang en resultaten;
- mogelijk maken van acceptatie, samenwerking en communicatie tussen iedereen die bij het verslaggevingsproces betrokken is;
- documenteer de resultaten.

Bepaal het uitgangspunt

Zelfs als u voor de eerste keer een verslag opstelt, hoeft u waarschijnlijk niet helemaal van voren af aan te beginnen. Duurzaamheidsverslaggeving is tot op zekere hoogte vooral informeren over activiteiten die nu al deel uit maken van de dagelijkse gang van zaken. In de eerste fase verzamelt u gegevens over alles wat u nu al doet ter ondersteuning van de economische, milieugerelateerde en sociale aspecten van duurzaamheid. Voor de meeste bedrijven geldt bijvoorbeeld het volgende:

- ze verzamelen gegevens over milieugerelateerde of sociale parameters, zoals uitstoot en ziekteverzuim;
- ze verstrekken informatie over productverantwoordelijkheid aan klanten;
- ze hebben ervaring met financiële verslaggeving;
- ze beschikken over een systeem voor milieu- of kwaliteitsmanagement;
- ze leveren een bijdrage aan de beroepsmatige ontwikkeling van medewerkers door training en cursussen te bieden;
- ze steunen lokale organisaties, zoals sportteams of plaatselijke verenigingen;
- ze doneren geld of goederen aan liefdadigheids- of onderwijsinstellingen.

Vaak is de benodigde informatie voor het duurzaamheidsverslag al te vinden in verschillende databases en bestanden. Probeer een overzicht te krijgen van de potentiële informatiebronnen die reeds beschikbaar zijn. Noteer de potentiële bronnen en contactpersonen in de volgende tabel.

Bron	Contactpersoon

Zorg voor steun

Zoals bij de meeste bedrijfsprojecten hebt u ook bij de ontwikkeling van een duurzaamheidsverslag de betrokkenheid en steun van het hoger management en/of de eigenaar van het bedrijf nodig om de benodigde tijd, mankracht en financiële middelen te verkrijgen. Aan de hand van het duurzaamheidsverslag schetst u een driedimensionaal beeld van alle bedrijfsaspecten. Om de betrokkenheid te vergroten moet u verschillende personen vragen naar hun ideeën en suggesties over de inhoud van het verslag en de methode van verslaggeving. Zodoende wordt ook het bewustzijn en de acceptatie van het verslaggevingsproces binnen het bedrijf vergroot.

"Het probleem van het gebrek aan resources lossen we op door tijdelijk studenten in te schakelen die helpen bij het verzamelen en analyseren van gegevens van onze managementinformatiesystemen en bij de activiteiten die bedoeld zijn om onze zogenaamde stakeholders betrokken te maken."

Heather Rankin,
FRC Group

In een kleine organisatie kan het 'verslaggevingsteam' worden gevormd door de eigenaar/ondernemer en één medewerker. In een grotere organisatie kunnen er vertegenwoordigers van verschillende afdelingen bij worden betrokken, zoals facilitaire zaken, productie, hoger management, arbo, human resources, inkoop en transport. Betrek ook vooral die mensen bij het proces die werken met de gegevens en middelen die u in de voorgaande taak hebt verzameld (zie hierboven). Stel een team samen dat het duurzaamheidsverslag gaat maken. Zet de namen, functies, afdelingen en speciale vaardigheden van de collega's in de onderstaande tabel.

Naam	Functie	Locatie/afdeling	Speciale vaardigheden en/of interesses
	<i>Coördinator</i>		

Bespreek het 'grote plaatje'

Zodra de coördinator een algemeen beeld heeft van het uitgangspunt en de belangrijkste personen heeft aangewezen die deel gaan uitmaken van het verslaggevingsteam, is het tijd om een stapje achteruit te zetten en een bijeenkomst te organiseren waarin het grotere geheel wordt besproken. Zorg ervoor dat iedereen vertrouwd raakt met het begrip 'duurzaamheid' en probeer duidelijk uw redenen en doelen voor verslaggeving te formuleren. Kom regelmatig op deze doelstellingen terug (als referentiepunt en realiteitscontrole).

Laat uw gedachten gaan over de volgende vragen:

- Wat betekent de term 'duurzaamheid' voor ons?
- Welke voordelen verwachten we van verslaggeving over onze prestaties op het gebied van duurzaamheid?
- Welke doelstellingen proberen we in ons bedrijf te bereiken en hoe verhouden deze zich tot onze doelen ten aanzien van duurzaamheid?

- Wat zijn de belangrijkste milieugerelateerde, sociale en economische invloeden van ons bedrijf?

"Begin 2002 hield ons team een bespreking over duurzaamheid, waarbij we overeenstemming bereikten over het doel van het rapport, de doelgroep en onze belangrijkste issues. Het team werd opgesplitst in verschillende onderdelen. Het eindrapport werd in oktober 2002 gepubliceerd."

Meredith Osmond,
Tall Poppies

Zoals u weet, spelen verslaggevingsrichtlijnen in de financiële boekhouding als vanouds een belangrijke rol voor bedrijven die hun balans opmaken. Ook bij het samenstellen van een evenwichtig, aanvaardbaar duurzaamheidsverslag zult u zich moeten houden aan een aantal richtlijnen. U kunt besluiten om deze principes te gebruiken als uitgangspunt voor uw de planning van uw verslagen bij het stellen van doelen. Naarmate het verslag vordert, kunt u deze principes nog eens

raadplegen wanneer u voor een uitdaging of tegenvaller wordt gesteld en niet precies weet welke beslissing u het beste kunt nemen.

De principes **transparantie** en **allesomvattendheid** vormen het uitgangspunt voor het verslaggevingsproces. Bij elke beslissing over verslaggeving (zoals wie, wanneer, wat) dient u rekening te houden met deze twee principes.

Bij het vaststellen van de inhoud van de verslaggeving spelen de principes **volledigheid**, **relevantie** en **duurzaamheidscontext** de belangrijkste rol. De informatie in het verslag moet voldoen aan de volgende voorwaarden:

- de informatie moet compleet zijn; m.a.w. alle activiteiten en entiteiten moeten erin vermeld zijn, de periode waarop het verslag betrekking heeft en de issues waarover wordt gerapporteerd;
- de informatie moet aansluiten bij de behoeften die het bedrijf en lezers van het verslag hebben ten aanzien van besluitvorming;
- de informatie moet worden gepresenteerd in de bredere context van uitdagingen, risico's en kansen met betrekking tot duurzaamheid.

De principes die kunnen helpen bij het nastreven van kwaliteit en betrouwbaarheid van het verslag zijn **neutraliteit**, **vergelijkbaarheid** en **accuratesse**. Een verslag moet aan de volgende voorwaarden voldoen:

- het wordt op een evenwichtige, onbevooroordeelde manier gepresenteerd;
- toekomstige rapporten kunnen ermee worden vergeleken, zodat het bedrijf en lezers van het verslag jaarlijks kunnen nagaan of de prestaties zijn verbeterd;
- het is voldoende accuraat en betrouwbaar, zodat de informatie kan worden gebruikt voor besluitvorming.

De principes **begrijpelijkheid** en **tijdigheid** zijn bepalend voor de toegankelijkheid en de beschikbaarheid van rapporten. Eenvoudig gezegd moet uw doelgroep op een begrijpelijke, tijdige manier worden geïnformeerd, zodat ze deze informatie effectief kan gebruiken. Tenslotte moet het principe **controleerbaarheid** rapporterende organisaties stimuleren om aan te tonen dat het verslag goed is voorbereid en betrouwbare informatie bevat. ↓

Routekaart *Handreiking voor Maatschappelijke verslaggeving*

De principes voor de kwaliteit van het maatschappelijk verslag zijn ook beschreven in hoofdstuk 4 van de *Handreiking*.

Stel een werkplan en tijdschema op

Als u vroegtijdig in het proces een werkplan en tijdschema opstelt, kunt u alle onderwerpen, taken en deadlines gaandeweg bijhouden. Een tijdschema kan het verslaggevingsteam richting en structuur bieden, maar moet tegelijkertijd flexibel worden opgesteld, omdat het in de loop der tijd waarschijnlijk nog zal worden bijgesteld.

Houd de volgende inzichten in gedachten:

- overweeg om het schema voor uw duurzaamheidsverslag af te stemmen op het schema voor uw jaarlijkse balans of andere jaarverslagen. De gegevens kunnen overlappen. Het kan zijn dat er op dit moment al gegevens verzameld worden. U kunt dan besparen op verslaggevingskosten door de processen te coördineren;
- de duur van het verslaggevingsproces hangt af van de grootte van uw bedrijf, de beschikbaarheid van gegevens, hoe hoog u de lat hebt gelegd en allerlei andere factoren. Het proces kan enkele weken tot een aantal maanden duren;
- plan alle verslaggevingsactiviteiten van achter naar voren, te beginnen met de publicatiedatum

Deze stap voltooit u door een projectplan op te stellen met alle activiteiten, namen van verantwoordelijke groepsleden en geraamde arbeidsdagen en -kosten. Vergeet niet om deadlines te stellen! In de onderstaande tabel ziet u een voorbeeld. In stappen 2-5 in dit handboek zult u waarschijnlijk nog meer taken toevoegen aan deze tabel.

Projectplanning

huidige datum	Stap 1 Vorbereiden: ga aan de slag
	Stap 2 Plannen: bepaal de inhoud van verslaggeving
	Stap 3 Controleren: meet uw prestaties
	Stap 4 Rapporteren: verspreid het nieuws
Publicatiedatum	Stap 5 Verbeteren: streef naar meer

Projectvoortgang

Activiteit	Verantwoordelijk teamlid	Benodigd budget	Benodigde arbeidsdagen	Begin datum	Eind datum
Basis gegevens verzamelen	Peter Willemsen	€ 200,=	2	01-03-05	14-03-05

GRI

Routekaart GRI richtlijnen: De principes van duurzaamheidsverslaggeving worden gedetailleerd beschreven vanaf pagina 30 in de *GRI-richtlijnen*.

Stap 2 - Plannen: bepaal de inhoud van het verslag

Korte inhoud:

Beoordeel eerst de kerntaken, doelen en visie van uw bedrijf. Bepaal vervolgens wie de zogenaamde stakeholders zijn en waarom zij geïnteresseerd zijn in uw bedrijf.

Leid hieruit af over welke onderwerpen u verslag wil doen en rangschik deze op basis van haalbaarheid. Stel tenslotte het bereik van uw verslag vast.

Beoordeel de kernactiviteiten en doelen van uw bedrijf

Als uw bedrijf besloten heeft om te werken aan duurzame ontwikkeling, kan het verslag u helpen om de voordelen voor uw bedrijf te meten en uw *stakeholders* hierover te informeren. Daarom moet het duurzaamheidsverslag een afspiegeling van uw bedrijfsmissie zijn. Beschrijf de kernactiviteiten van uw bedrijf in de onderstaande tabel. Beschrijf kort in 1-2 zinnen hoe groot uw bedrijf is, welke services of producten u levert en in welke sector u actief bent. Hiermee schetst u de context voor het verslag.

Uw kerntaken (missie)

Noteer vervolgens wat uw bedrijfsdoelen zijn en welke verplichtingen uw organisatie heeft met betrekking tot duurzame ontwikkeling. U moet niet alleen aangeven wat uw organisatie momenteel doet, maar ook uw toekomstige doelen en ideeën beschrijven. Vermeld uw doelstellingen voor de toekomst en houd daarbij rekening met de economische, milieugerelateerde en sociale uitdagingen in verband met uw bedrijfsprestaties.

Uw kerndoelen m.b.t. duurzame ontwikkeling

GRI

Routekaart GRI richtlijnen: De *GRI-richtlijnen* bevatten een lijst met eenvoudige vragen die u helpen om de basis voor uw verslag te leggen. De onderwerpen zijn: visie en strategie, organisatieprofiel, managementstructuur en managementsystemen. Zie pagina 48 van de *richtlijnen*

Breng uw *stakeholders* en hun interesses in kaart

Op wie is uw bedrijf van invloed? Wie is van invloed op uw bedrijf? Dit zijn de personen die een aandeel in uw bedrijf hebben. Als u weet wie zij zijn en wat hun interesses zijn, kunt u beter bepalen hoe uw verslag eruit moet gaan zien. ↓

Routekaart *Handreiking voor Maatschappelijke verslaggeving*

De gebruikers en hun informatiebehoeften zijn ook beschreven in Hoofdstuk 3 van de *Handreiking*.

Bepaal welke communicatieverplichtingen uw bedrijf al heeft jegens externe partijen. Sommige bedrijven zijn bijvoorbeeld op grond van lokale milieuwetten verplicht over hun uitstoot te rapporteren en vergunningen aan te vragen. Dit maakt de overheidsinstelling die met dit proces is belast, een belangrijke *aandeelhouder* voor uw bedrijf.

Bepaal welke communicatieverplichtingen uw bedrijf al heeft jegens externe partijen. Sommige bedrijven zijn bijvoorbeeld op grond van lokale milieuwetten verplicht over hun emissies te rapporteren en vergunningen aan te vragen. Dit maakt de overheidsinstelling die met dit proces is belast, een belangrijke stakeholder voor uw bedrijf.

Onderschat niet het belang van stakeholders binnen uw bedrijf – zoals de eigenaar, het management en de medewerkers – of de informatiebehoeften van bepaalde afdelingen. Als u zich op interne communicatie en dialoog richt, kan duurzaamheidsverslaggeving fungeren als krachtige katalysator voor veranderingen binnen uw bedrijf.

Zet de belangrijkste stakeholders in de onderstaande tabel.

Aandeelhouder	Belang aandeelhouder in uw bedrijf	Score

Wees bovendien proactief en beschrijf kort in welke informatie elke *aandeelhouder* mogelijk geïnteresseerd is. Misschien hebt u een idee welke stakeholders het belangrijkste voor uw bedrijf zijn. Zet in dat geval respectievelijk 'hoog', 'normaal' of 'laag' in de scorekolom van de tabel.

Mogelijke stakeholders in uw bedrijf:

- medewerkers
- familie en gemeenschap
- eigenaren
- banken, verzekeringsmaatschappijen, financiële analisten
- leveranciers / upstream-bedrijven
- klanten / eindgebruikers
- NGO's
- direct omwonenden
- overheden
- vakbonden

Zodoende krijgt u een indruk hoe u een prioriteit kunt toewijzen aan de activiteiten die bedoeld zijn om *stakeholders* betrokken te maken. In het volgende gedeelte leest u tips om u op weg te helpen bij dit belangrijke onderdeel van het proces.

De volgende taak is geschikt als u uw *stakeholders* nader wilt bestuderen en een duidelijker beeld wilt krijgen van degenen die invloed hebben op uw bedrijf of op wie uw bedrijf van invloed is. In onderstaande matrix voor de rangschikking van *stakeholders* kunt u uw lijst met *stakeholders* afzetten tegen de belangrijkste resultaten en prioriteiten van uw bedrijf.

GRI

Routekaart GRI richtlijnen: zie pagina 53 van de *richtlijnen* voor vier eenvoudige vragen om u te helpen bij het plannen van en verslaggeven over activiteiten om *stakeholders* erbij te betrekken.

Breng uw *stakeholders* en hun belangen in kaart (vervolg)

Vier eenvoudige stappen voor het invullen van de matrix:

1. Neem de lijst met *stakeholders* uit de vorige opdracht (bovenstaande tabel) over in de linkerkolom van de matrix (zie volgende pagina).

2. Noteer in de bovenste rij van de matrix de vijf kernprioriteiten van uw bedrijf. Hieronder staan enkele voorbeelden van kernprioriteiten, maar u kunt ook andere prioriteiten bedenken die in uw situatie gelden:
 - betere reputatie
 - nieuwe marktkansen
 - meer winst
 - verbeterde relaties
 - grotere toegankelijkheid kapitaal
 - verhoogde motivatie personeel
 - grotere toegankelijkheid informatie
3. Beoordeel hoeveel invloed de *stakeholders* verhoudingsgewijs hebben op elk resultaat door een cijfer tussen 1 en 3 toe te wijzen.
1 = weinig invloed, 2 = normale invloed, 3 = veel invloed
4. Tel de getallen in elke regel bij elkaar op en noteer het totaal in de laatste kolom. Hoe hoger het totaal hoe belangrijker de *aandeelhouder* voor uw bedrijf is.

Voorbeeldmatrix voor prioriteitsbepaling van *stakeholders*:

Aandeelhouder/ Resultaat	Verbeterde reputatie	Meer omzet	Grotere toegankelijk- heid kapitaal	Verbeterde relaties	Gemoti- veerder personeel	Totaal
Klant	3	3	1	2	2	11
Bank	2	1	3	2	1	9

Matrix voor prioriteitsbepaling uw situatie:

Aandeelhouder/Resultaat						Totaal

Nu is het moment aangebroken om met uw *stakeholders* in dialoog te treden.

Sommige groepen *stakeholders* bestaan uit duizenden organisaties en individuen, terwijl andere uit slechts enkele belangrijke partijen bestaan. De uitdaging blijft hoe dan ook altijd om een representatieve groep mensen bij elkaar te zoeken met wie u zinvolle gesprekken kunt voeren over hun verwachtingen en belangen in uw bedrijf. Bij het inventariseren van de *stakeholders* met wie u contact wilt opnemen, zult u merken dat u sommigen al goed kent en dat u reeds via bestaande kanalen met hen communiceert (klanten, crediteuren en ambtenaren), terwijl anderen nieuwe

contactpersonen voor u zijn (zoals gemeenschapsleiders en klanten in de bredere zin van het woord).

U kunt uw belangrijkste *stakeholders* op allerlei manieren prikkelen tot het geven van feedback:

- 's avonds tijdens een bijeenkomst in uw bedrijf;
- via een enquête;
- via vraaggesprekken (persoonlijk of via de telefoon);
- in ronde tafel besprekingen met kleinere groepen over relevante kwesties.

Analyseer de informatie die u van uw *stakeholders* hebt verkregen en probeer daarbij de volgende vragen te beantwoorden:

- Hebt u vooraf de behoeften en belangen van uw *stakeholders* juist ingeschat?
- Is de eerste opzet van uw verslaggevingsplan nog steeds relevant of zijn aanpassingen nodig?
- Bepaal waarover u verslag wil doen. *Ga verder met de volgende stap!*

Wist u dat...

De dialoog met uw stakeholders geen eenmalige aangelegenheid zou moeten te zijn? De meeste bedrijven vinden dat de oprichting van een platform voor langetermijnrelaties met stakeholders een belangrijk voordeel biedt voor duurzaamheidsverslaggeving.

Bepaal de aspecten waarover u verslag wil doen⁵

U hebt uw basisdoelen en -doelstellingen voor verslaggeving gesteld en de belangrijkste stakeholders en hun belangen in uw bedrijf bepaald. U kunt nu gaan ontdekken wat de GRI-richtlijnen voor u kunnen betekenen.

Dimensie	Categorie	Aspect
Economisch	Directe economische effecten	Klanten Kapitaalverstrekkers Leveranciers Publieke sector Werknemers
Milieu	Milieueffecten	Grondstoffen Energie Water Biodiversiteit Uitstoot, afvalwater en afval Leveranciers Producten en diensten Naleving van regelgevingen Transport Algemeen
Sociaal	Arbeidsomstandigheden en volwaardig werk	Werkgelegenheid Relatie tussen werkgever en werknemer Gezondheid en veiligheid Opleiding en onderwijs Diversiteit en kansen
	Mensenrechten	Strategie en management Non-discriminatie Vrijheid van vereniging en collectieve onderhandeling Kinderarbeid Dwangarbeid Disciplinaire praktijken Veiligheidspraktijken Rechten voor inheemse bevolking
	Samenleving	Gemeenschap Steekpenningen en corruptie Bijdragen aan politieke partijen Concurrentie en prijsbepaling
	Productverantwoordelijkheid	Gezondheid en veiligheid van consumenten Producten en services Reclame Respect voor privacy

De GRI-indicatoren zijn hiërarchisch georganiseerd, zodat u snel kunt bepalen welke issues het belangrijkste voor u zijn:

- de dimensies - Economisch, Milieugerelateerd en Maatschappelijk - vormen het bovenste niveau van de organisatiestructuur. Uw organisatie kan ervoor kiezen om ook over subgroepen (categorieën) te rapporteren in een of meer dimensies van duurzaamheid;

- bepaal welke subgroepen, de zogeheten categorieën, het belangrijkste zijn voor uw organisatie en uw stakeholders;
- bepaal voor elke geselecteerde categorie op welke specifieke gebieden (aspecten) u zich wilt richten. ↓

Routekaart *Handreiking voor Maatschappelijke verslaggeving*

De onderwerpen waarover gerapporteerd kan worden, zijn ook beschreven in Hoofdstuk 5 van de *Handreiking*.
Het verslaggevingsbeleid is ook beschreven in paragraaf 5.7 van de *Handreiking*.

Ga na welke aspecten in de *GRI-richtlijnen* (zie de tabel op de vorige pagina) het best aansluiten op de belangen van uw bedrijf, de verslaggevingsdoelen en de behoeften van uw *stakeholders*.

"We besloten om ons te richten op de kritieke punten van ons bedrijf en te rapporteren over het gebruik van resources (papier, energie, water), personeelskwesties (samenstelling, training, verloop) en bedrijfsmanagement."

Chris Lee,
Australian Ethical Invest

Noteer in de tabel op de volgende pagina de aspecten die het meest relevant zijn voor belangrijke *stakeholders*. Als de eigenaar van het bedrijf bijvoorbeeld afvalbeperking en verbeterde efficiëntie als een belangrijk doel heeft aangemerkt, kunt u aspecten als Uitstoot, afvalwater en afval; Grondstoffen; Energie; en Naleving van wetgeving selecteren. Als uw klanten hebben verzocht om een verklaring over de gezondheids- en veiligheidsomstandigheden in uw bedrijf, moet u het aspect Gezondheid en veiligheid kiezen, dat valt onder

de categorie Arbeidspraktijken en werkomstandigheden. Nadat u hebt vastgesteld over welke aspecten u verslag wilt geven, dient u deze in volgorde van belangrijkheid te plaatsen. Het zal niet altijd even makkelijk zijn om aan alle wensen tegelijkertijd te voldoen. U dient te streven naar een balans tussen hetgeen waarover uw *stakeholders* willen dat u verslaggeeft en hetgeen waarover u op een praktische, haalbare manier kunt verslaggeven. U kunt ook op zoek gaan naar een balans tussen hetgeen waarover u nu moet verslaggeven en hetgeen waarover u in de toekomst verslag wil geven.

Aandeelhouder	Aspecten
Interne stakeholders	
Externe stakeholders	

Korte inhoud:

Indicatoren zijn prestatie metingen die samenvallen met de door u gekozen aspecten. In stap 3 van het handboek wordt beschreven hoe u kunt overgaan van aspecten op de selectie van indicatoren. Eerst wordt beschreven hoe u vaststelt over welke aspecten u wilt rapporteren.

Een van de praktische taken is de beoordeling van de haalbaarheid van het verstrekken van de vereiste informatie over elk aspect. De haalbaarheid hangt af van een aantal criteria, zoals:

- Beschikbaarheid van gegevens: kan informatie over dit aspect eenvoudig worden verzameld? Hebt u toegang tot een database?
- Kwaliteit van gegevens: zijn de gegevens betrouwbaar? Zijn ze recent?
- Capaciteit: beschikken uw medewerkers over de kennis en ervaring om dit aspect te behandelen?
- Resources: welke kosten brengen de verzameling en verwerking van de informatie met zich mee?

Geef aan of het haalbaar is om te rapporteren over de aspecten die u in de vorige tabel hebt genoteerd door een score tussen 1 en 3 toe te wijzen (1 = vrijwel niet haalbaar, 2 = redelijk haalbaar, 3 = haalbaar).

Aspect	Haalbaarheid

Deze haalbaarheidscontrole is eigenlijk een richtlijn die aangeeft hoe waarschijnlijk het is dat u over een bepaald aspect gaat rapporteren. Bij een haalbaarheidsscore van:

3. Onderneemt u actie door naar stap 3 te gaan en de juiste indicatoren te selecteren.
2. Haast u zich niet, dit aspect is redelijk haalbaar. Bekijk de haalbaarheid nader en bepaal of u dit jaar dit aspect daadwerkelijk opneemt in uw verslaggeving of dat u ervoor kunt zorgen dat u hierover in de toekomst verslag uitbrengt.
1. Laat u dit aspect voorlopig voor wat het is. Het is momenteel nauwelijks haalbaar om hierover te rapporteren. Bedenk manieren waarop u de haalbaarheid in de toekomst kunt verbeteren.

"In sommige gevallen was het te duur om de juiste informatie uit een grote gegevensverzameling te filteren. Als we deze informatie willen verkrijgen, moeten we ons management-systeem aanpassen. Daarom zullen sommige indicatoren pas voor toekomstige rapportages beschikbaar zijn."

Johann Weiss,
Steinschalerhof

Stel het verslaggevingsbereik vast

Voordat u kunt beginnen met het selecteren van indicatoren en het verzamelen van gegevens, moet u eerst enkele belangrijke parameters vaststellen. Bepaal eerst de *verslaggevingsperiode*.

De meeste bedrijven gebruiken het kalenderjaar of hun boekjaar als verslaggevingsperiode.

U kunt ook voor een andere verslaggevingsperiode kiezen, die beter is afgestemd op uw communicatiebehoeften. Sommige bedrijven

rapporteren slechts eenmaal in de twee jaar, terwijl andere elk kwartaal, tegelijk met de presentatie van de financiële resultaten, een verklaring over duurzaamheid toevoegen aan hun financiële resultaten. Onlangs zijn enkele bedrijven begonnen met het gebruik van datastreaming in realtime, waarmee hun online rapporten dagelijks worden bijgewerkt.

GRI

Routekaart GRI richtlijnen: zie pagina 51 van de *richtlijnen* voor een aantal eenvoudige vragen over het bereik van de verslaggeving en het profiel van de verslaggeving.

Wist u dat...

er al bedrijven zijn die experimenteren met het verleggen van hun verslaggevingsgrenzen om beter aan te kunnen geven welke unieke plaats duurzaamheid in hun organisatie en activiteiten inneemt? Hierbij kunt u bijvoorbeeld denken aan het vastleggen van gegevens over de toevoerketen van de rapporterende organisatie of gegevens over de volledige levenscyclus van de producten of services die het bedrijf levert.

Stel de grenzen van verslaggeving vast

De volgende uitdaging is het vaststellen van uw verslaggevingsgrenzen. Als u voor de eerste keer rapporteert, kunt u de grenzen beter niet te ruim stellen. Begin met de traditionele afbakeningscriteria die u voor uw financiële verslaggeving gebruikt, zodat alle kwesties en onderwerpen aan de orde komen waartoe u juridisch verplicht bent en die direct binnen uw invloedssfeer vallen.



Routekaart *Handreiking voor Maatschappelijke verslaggeving*

De reikwijdte van het maatschappelijk verslag is ook beschreven in paragraaf 5.2 t/m 5.6 van de *Handreiking*.

Als uw doelen op het gebied van duurzaamheid breder zijn, kunt u de grenzen misschien ook beter ruimer nemen door bijvoorbeeld gegevens op te nemen van entiteiten die niet de uwe zijn, maar waarop u wel uw invloed kunt uitoefenen. U dient bij het bepalen van de verslaggevingsgrenzen rekening te houden met de aard van de informatie en de gegevens die in uw verslag worden opgenomen, met name:

- divisies, faciliteiten, joint ventures en dochterondernemingen;
- producten en services;
- landen en regio's (indien van toepassing).

U kunt ervoor kiezen om geleidelijk de grenzen steeds verder te verleggen. Als u voor de eerste keer verslaggeeft, is het misschien handiger om de verslaggeving te beperken tot bijvoorbeeld alleen de grootste faciliteit die u beheert, waarbij u ernaar streeft om in de toekomst alle faciliteiten op te nemen.

Noteer hier uw verslaggevingsgrenzen

Tip

Kijk voor uitgebreide adviezen aangaande mogelijke grenzen en het vaststellen ervan voor duurzaamheidsverslaggeving op www.globalreporting.org/boundary.

Stap 3 - Beoordelen: meet uw prestaties

Korte inhoud:

Aan de hand van de GRI-richtlijnen kunt u indicatoren kiezen voor de aspecten die u in stap 2 hebt vastgesteld. U wordt geholpen bij het verzamelen van de benodigde informatie voor de indicatoren (zowel in het geval van formeel gedocumenteerde gegevens als afwijkende informatietypen). Daarnaast bevat dit hoofdstuk tips over de interpretatie van de gegevens en over de les die u kunt halen uit uw verslaggevingsresultaten door deze aan managementpraktijken te koppelen. Tenslotte leert u hoe u verbeteringstargets kunt stellen naar aanleiding van uw huidige prestaties!

Van aspecten naar indicatoren

In stap 2 hebt u de aspecten vastgesteld waarover u wilt rapporteren. Nu is het tijd om alles concreet gestalte te geven met behulp van meetbare indicatoren. Als u regelmatig uw prestaties meet met behulp van een bepaalde indicator, kunt u bijhouden welke vorderingen u maakt met betrekking tot uw doelstellingen en targets. De uitdaging is om de indicatoren zo te kiezen dat zij u een optimaal beeld verschaffen van de samenhang van uw prestaties en de vastgestelde aspecten. Voordat nader wordt ingegaan op de overgang van aspecten naar indicatoren, geven we u hieronder eerst nog wat belangrijke achtergrondinformatie.

Prestatie-indicatoren

Met prestatie-indicatoren bepaalt u wat de economische, milieugerelateerde en sociale invloeden van uw bedrijf zijn. In de *GRI-richtlijnen* worden prestatie-indicatoren in twee groepen verdeeld (kernindicatoren en aanvullende indicatoren), zodat u prioriteiten kunt stellen.

Kernindicatoren zijn relevant voor de meeste verslaggevende organisaties en worden het meest gebruikt. Kernindicatoren zijn ook van algemeen belang voor de meeste *stakeholders*, zoals sociale indicator LA7: standaardletsel, verloren dagen,

verzuimpercentages en aantal werkgerelateerde sterfgevallen (ook onder ingeleend personeel).

Aanvullende indicatoren zijn ook gangbaar, maar worden nog door weinig organisaties gebruikt. Ze zijn interessant voor een kleine groep *stakeholders* die uitermate belangrijk zijn voor de rapporterende organisatie, of waardevol genoeg geacht worden om in de toekomst in aanmerking te komen voor kernindicator. Een voorbeeld is sociale indicator LA12: secundaire arbeidsvoorwaarden die buiten de wettelijk voorgeschreven voorwaarden vallen.

Zie het overzicht van GRI-indicatoren achter in dit handboek als u wilt weten welke indicatoren overeenkomen met de door u gekozen aspecten. De lijst is ingedeeld volgens het GRI-kader, waarbij wordt uitgegaan van de drie dimensies (Economisch, Milieugerelateerd en Sociaal), die weer zijn onderverdeeld in categorieën, aspecten en indicatoren.

Milieuprestatie-indicatoren	
Energie	
Kernindicatoren	Aanvullende indicatoren
<p>EN3. Direct energiegebruik onderverdeeld naar primaire bron. Geef informatie over alle energiebronnen die door de verslaggevende organisatie worden gebruikt, zowel voor haar eigen activiteiten als voor de productie en levering van energie (bijvoorbeeld elektriciteit of warmte) aan andere organisaties. Gebruik joule als eenheid.</p>	<p>EN17. Initiatieven waarbij gebruik wordt gemaakt van duurzame energiebronnen en programma's voor efficiënter energiegebruik.</p> <p>EN18. "Voetsporen" van het energiegebruik, d.w.z. de energiebehoefte van belangrijke producten gedurende de gehele levensduur, berekend op jaarbasis. Gebruik joule als eenheid.</p>
<p>EN4. Indirect energiegebruik. Geef informatie over alle energie die wordt gebruikt om de energie te produceren en te leveren die door de verslaggevende organisatie wordt ingekocht (bijvoorbeeld elektriciteit of warmte). Gebruik joule als eenheid.</p>	<p>EN19. Ander indirect energiegebruik (stroomopwaarts of stroomafwaarts), zoals reizen ten behoeve van de organisatie, beheer van de levenscyclus van producten en gebruik van energie-intensieve grondstoffen.</p>
Water	
<p>EN5. Totaal waterverbruik.</p>	<p>EN20. Waterbronnen en aanverwante ecosystemen of leefgebieden die aanzienlijke gevolgen ondervinden van het waterverbruik van de organisatie. Noem ook de watergebieden die zijn opgenomen in de lijst van het Verdrag van Ramsar en geef informatie over de bijdrage aan de betreffende milieuontwikkelingen.</p> <p>EN21. Hoeveelheid grond- en oppervlaktewater die jaarlijks onttrokken wordt als percentage van de duurzame hoeveelheid water die per jaar beschikbaar is uit deze bronnen. Specificeer de gegevens per regio.</p>

Milieuprestatie-indicatoren	
	<p>EN22. Totale hoeveelheid gerecycled en hergebruikt water. Deze indicator heeft ook betrekking op afvalwater en ander gebruikt water (bijvoorbeeld koelwater).</p>

GRI

Routekaart GRI richtlijnen: Bijlage 5 van *de richtlijnen* op pagina 96 bevat meer informatie over kernindicatoren en aanvullende indicatoren. Informatie wordt ook verstrekt op basis van indicatoren: kwalitatief versus kwantitatief en absoluut versus normatief.

Routekaart *Handreiking voor Maatschappelijke verslaggeving*

De onderwerpen waarover gerapporteerd kan worden inzake prestaties is ook beschreven in paragraaf 5.26 t/m 5.52 van de *Handreiking*.

Geef - zo mogelijk - prioriteit aan kernindicatoren boven aanvullende indicatoren, deze zijn namelijk relevanter voor de meeste rapporteurs en *stakeholders*.

Een andere reden om kernindicatoren te kiezen is dat u hiermee uw prestaties kunt vergelijken met de gemiddelde prestaties van andere organisaties of sectoren.

Bedenk wel dat niet alle vermelde indicatoren even zinvol voor uw bedrijf hoeven te zijn. Beschouw de lijst met indicatoren als een lijst suggesties waaruit u relevante indicatoren voor uw bedrijf moet kiezen. Als u voor de eerste keer een verslag opstelt, probeer u dan vooral te richten op indicatoren voor de belangrijke aspecten die u in stap 2 hebt vastgesteld zonder hier nog allerlei andere indicatoren bij te betrekken.

Als u moeite heeft met het bepalen van de prioriteit van de indicatoren of met het selecteren van indicatoren die u wilt opnemen, kunt u gebruik maken van de planningsoefeningen in stap 1. Probeer nog eens te bedenken hoe duurzaamheid en uw bedrijf elkaar beïnvloeden en over wat uw doelen zijn. Zie de verslaggevingsprincipes op pagina 32 als u wilt bepalen of uw keuzen voldoen aan de basiscriteria, zoals begrijpelijkheid, relevantie, accuratesse, vergelijkbaarheid en context van duurzaamheid.

Aspect	Indicator

U zou nu in staat moeten zijn om indicatoren te kiezen voor de aspecten die u in stap 2 hebt gerangschikt naar mate van prioriteit. Gebruik de lijst met GRI-indicatoren achter in dit boek of bovenstaande tabel om een overzicht te maken van de indicatoren die u voor uw duurzaamheidsverslag wilt gebruiken.

"Omdat onze organisatie hoofdzakelijk sociale doelstellingen heeft, kwamen we voor uitdagingen te staan bij onze milieueffect-rapportage. Hierom zijn we gaan samenwerken met een organisatie die ervaring heeft op het gebied van milieu-monitoring."

Nicky Robinson,
Traidcraft Plc

Verzamel informatie en gegevens

Nadat u hebt vastgesteld welke indicatoren u wilt gebruiken, kunt u informatie gaan verzamelen op basis waarvan u uw respons kunt formuleren. Hierbij zult u waarschijnlijk merken dat er een onderscheid bestaat tussen formeel gedocumenteerde informatie en afwijkende informatiebronnen.

Informatie die al tijdens normale bedrijfsactiviteiten wordt verzameld, zoals gegevens in het facturerings- en boekhoudsysteem, noemen wij formeel gedocumenteerd. Dergelijke gegevens kunnen betrekkelijk eenvoudig worden verzameld wanneer ze nodig zijn om in te spelen op bepaalde indicatoren.

Voor informatie die u niet uit formeel gedocumenteerde bronnen kunt halen, zult u een beroep moeten doen op andere bronnen. Denk eens aan de kennis en ervaring van medewerkers in verschillende functies binnen het bedrijf. U zult versteld staan hoeveel informatie u kunt halen uit gesprekken met hen of - zo nodig - door interviews of enquêtes af te nemen. Brainstorm met het verslaggevingsteam over waar en hoe u de benodigde informatie kunt verzamelen.

Tip

Voor technische hulp bij het verzamelen van gegevens over GRI-indicatoren kunt u gebruik maken van de technische protocollen van GRI. Deze zijn beschikbaar op de volgende webpagina: www.globalreporting.org/protocols

De onderstaande tabel bevat informatiebronnen waar u mogelijk uit kunt putten:

Formeel gedocumenteerd	Afwijkend
Rekeningen, voor electriciteit, water of gas	Gesprekken met werknemers
Personeelsverloop	Enquêtes of vragenlijsten
Boekhoudsysteem	Vraaggesprekken
Rapporten over ziekteverzuim	
Interne documenten, zoals memo's en notulen	

Als u de benodigde informatie voor een bepaalde indicator niet kunt vinden, ga dan terug naar stap 2 en stel de haalbaarheid van dit aspect bij. Stel eventueel een plan op om verslaggeving in de toekomst wel mogelijk te maken.

Leer van uw indicatoren

Denk goed na hoe u van de verzamelde informatie een zinvolle respons maakt voor de indicator. Als algemeen principe kunt u aanhouden dat u de gegevens moet presenteren als absolute cijfers. Gebruik ratio's alleen als aanvullende informatie om gegevens in hun context te plaatsen of een grootte te verkrijgen. Als u ratio's gebruikt, bestaat namelijk de kans dat absolute cijfers alleen maar worden verhoud, hetgeen misleidend kan zijn voor uw lezers.

De verslaggevingsprincipes **vergelijkbaarheid** en **volledigheid** zijn mogelijk niet van toepassing op alle informatie die u verzamelt. Informatie is bruikbaar zolang deze accuraat is en u in staat stelt om het gewenste verhaal over uw bedrijf te vertellen. Zorg echter altijd dat u de zwakke punten in uw interpretatie dichttimmerd, zodat lezers een accuraat beeld hebben van de situatie die u beschrijft.

De resultaten kunnen behalve voor het verslag over uw prestaties ook dienen als uitgangspunt voor verbeteringen binnen uw bedrijf. Met andere woorden: analyseer de resultaten en leer van uw verslag! Bekijk welke prestaties niet voldeden aan uw eigen verwachtingen of aan die van uw *stakeholders* en u hebt de eerste stap gezet naar een nieuwe aanpak en verbeterde prestaties. De grootste kans op verbeteringen hebt u wanneer u de analyse van duurzaamheidsindicatoren koppelt aan of integreert in managementbenadering. Zo wordt u beloond met verbeterde bedrijfspraktijken en -prestaties waarover u de volgende keer dan weer kunt rapporteren.

Tip

Als u na verloop van tijd de verbeteringen binnen uw bedrijf wilt beoordelen, is het belangrijk dat u vergelijkbare, volledige gegevens verzamelt. Hanteer bijvoorbeeld altijd dezelfde rapportageperiode.

Bepaal de doelstellingen voor volgend jaar

Neem de resultaten van uw eerste verslaggevingsjaar als uitgangspunt. Welke richting wilt u vanaf hier inslaan? Wat hebt u nodig om uw bedrijfsdoelen uit stap 2 te bereiken en hoe verhoudt dit zich met de visie die u in stap 1 hebt geformuleerd? Zoals bij alle strategische planningen kunnen onzekerheden niet worden uitgesloten, maar u kunt duurzaamheidsverslaggeving wel gebruiken om vooraf in te schatten welke uitdagingen u tegen zou kunnen komen. Denk bijvoorbeeld aan de mogelijkheid dat de wetgeving tussentijds wordt gewijzigd. Hoe goed bent u hierop voorbereid? Wees realistisch, maar wel ambitieus.

Gebruik onderstaande tabel om de indicatoren op te sommen, de prestaties van dit jaar te noteren en doelstellingen voor volgend jaar te bepalen.

Indicator	Status quo	Prestatiedoelstelling

Stap 4 - Rapporteren: maak het nieuws bekend

Korte inhoud:

Aan de hand van de kwaliteit van de beschikbare indicatorresultaten kunt u nu bepalen hoe u de resultaten het beste kunt verspreiden om de beoogde doelgroep optimaal te bereiken. Dit gedeelte bevat een voorbeeldrapport dat u ter referentie kunt gebruiken. ↓

Routekaart *Handreiking voor Maatschappelijke verslaggeving*

De communicatie, publicatie, frequentie en verspreiding van het maatschappelijke verslag is ook beschreven in Hoofdstuk 7 uit de *Handreiking*.

Controleer de kwaliteit van de indicatorresultaten

Nadat u de gegevens voor uw indicatoren hebt verzameld, moet u de kwaliteit van de resultaten controleren.

- Was de kwaliteit van de basisgegevens voldoende?
- Zijn de gegevens gedetailleerd genoeg voor uw organisatie en *stakeholders*?

Als het niet mogelijk of wenselijk lijkt om informatie over een bepaalde indicator in detail openbaar te maken, kunt u het beste gewoon uitleggen waarom u ervoor hebt gekozen om bepaalde informatie weg te laten. Als u bijvoorbeeld over onvoldoende middelen beschikt om de gegevens goed te verzamelen, kunt u dit vermelden en aangeven of en hoe u dit in de toekomst wilt oplossen.

Kies de juiste communicatiemethoden

Vervolgens dient u de methode(n) te kiezen waarmee u de informatie wilt overbrengen. Welke methode(n) u kiest hangt af van uw doelgroep en de belangrijkste *stakeholders*.

Als u uw interne stakeholders wilt bereiken, volstaan waarschijnlijk de volgende methoden:

- nieuwsbrief of brochure;
- prikbord;
- bijeenkomsten (formeel en informeel);
- memo of e-mail.

Wanneer u aan uw externe stakeholders rapporteert, moet u waarschijnlijk formelere methoden kiezen. Meestal worden publicaties in drukvorm of op webbasis gebruikt, maar er zijn nog allerlei andere handige kanalen, zoals:

- persberichten, nieuwsbrieven of brochures;
- een gedeelte over duurzaamheid dat aan jaarverslagen wordt toegevoegd;
- verslagen die kunnen worden gedownload of op een website worden geplaatst;
- toespraken en presentaties tijdens beurzen, conventies of buurtbijeenkomsten.

Tip

Presenteer een evenwichtig rapport.. Bericht niet alleen over goed nieuws, maar leg ook uit waarom targets niet zijn gehaald en wat u hieraan in de toekomst denkt te gaan doen. Door eerlijk te zijn en vooruit te denken werkt u aan uw betrouwbaarheid en reputatie.

De onderstaande tabel bevat een overzicht van voor- en nadelen van de verschillende methoden:

Methode	Voordelen	Nadelen
Prikbord	Lage kosten	Alleen intern bereik
Bijeenkomsten, gesprekken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeer interactief ▪ Informatie kan worden aangepast aan doelgroep ▪ Directe dialoog 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beperkt bereik ▪ Meer tijd nodig voor aanpassingen
Beurzen, presentaties	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informatie kan worden aangepast aan doelgroep ▪ Mogelijk hulpmiddel bij onderscheiden van uw bedrijf of aantrekken van nieuwe investeerders of klanten ▪ Directe dialoog 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bemanning van stand en voorbereiding van materiaal kunnen duur zijn
Nieuwsbrief, folder, e-mail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunnen nauwkeurig worden verstuurd via distributielijsten ▪ Kunnen extra informatie bevatten ▪ Minder duur dan publicatie van een verslag 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communicatiekanaal in één richting ▪ Kan indruk geven dat duurzaamheid een lage prioriteit heeft ▪ Kan eenvoudig worden genegeerd of verkeerd worden begrepen
Persbericht	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lage kosten ▪ Groot bereik 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er moet een goed 'wervend' verhaal geschreven worden ▪ Ervaringen en contactpersonen nodig
Publicatie van verslag	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Professionele uitstraling ▪ Volledig ▪ Toegankelijk en transparant 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoge druk- en DTP-kosten ▪ Bijkomende PR-kosten
Website	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besparing printkosten ▪ Vrij toegankelijk voor iedereen ▪ Bespaart papier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afdrukken zien er minder aantrekkelijk uit ▪ Toegang tot internet noodzakelijk

Uit ervaring is gebleken dat afhankelijk van de situatie zowel een strategie met één methode als een combinatie van verschillende methoden mogelijk en praktisch kan zijn. Denk na over de volgende vragen voordat u een of meer methoden kiest:

- ◆ Welke marketing- of distributiekanaal zijn beschikbaar?
- ◆ Hoeveel exemplaren hebt u nodig als u het materiaal wilt publiceren?

- ◆ Wat is een realistische schatting van de publicatiekosten? Hebt u behalve met arbeidstijd ook rekening gehouden met editing, lay-out, DTP, drukken, copyright en verzending?
- ◆ Kunt u gebruikmaken van een bestaande database met adressen?
- ◆ Bezoekt u regelmatig beurzen en conferenties?
- ◆ Hebt u contact met journalisten van kranten en tijdschriften die een artikel over uw verslaggevingsresultaten willen publiceren?

Aan de hand van onderstaande tabel kunt u bepalen welke communicatiemethoden het best aansluiten op uw wensen. Noteer in de bovenste rij uw belangrijkste *stakeholders* die u in stap 2 hebt geselecteerd, en in de linkerkolom de methoden die u overweegt. Markeer welke *stakeholders* u kunt bereiken met elke methode. Hierna moet duidelijk blijken welke methoden het meest geschikt zijn voor uw wensen.

Aandeelhouder					
Methode					
Krant					
Verslag op website					
Publicatie/persbericht					
Conferentie					
Vergaderingen					
Overige					

"We hebben de communicatie over onze activiteiten verbeterd met behulp van prestatie-indicatoren. Waar mogelijk hebben we met grafische afbeeldingen de ontwikkeling van onze prestaties over een aantal jaar in beeld gebracht."

Silvester Bombeeck, N.V.
Slibverwerking Noord-Brabant

Schrijf het duurzaamheidsverslag

Nadat u de gewenste communicatiemethode(n) hebt geselecteerd, kunt u de verslaginhoud bepalen, de hoofdstukken schrijven en de lay-out uitwerken. Afhankelijk van de gekozen methode(n) kunnen de inhoud en lay-out sterk uiteenlopen. Als u ervoor kiest om meerdere methoden te gebruiken, ga dan wel zo efficiënt mogelijk te werk en maak een zorgvuldige planning. Als u bijvoorbeeld een gedrukt verslag per post naar uw contactpersonen wilt sturen en ook een powerpointpresentatie wilt maken voor een komende

vergadering, is het waarschijnlijk zinvol om eerst het verslag samen te stellen en vervolgens eenvoudigweg een samenvatting te maken of gedeeltes te importeren in de presentatie.

Het ruwe materiaal voor het duurzaamheidsverslag is grotendeels al ontwikkeld in de vorige stappen. Als u hiervan één geheel wilt maken, denk dan nog eens rustig na over uw bedrijf en de doelen ten aanzien van duurzaamheid. Probeer creatieve methoden te vinden waarop u de informatie op een begrijpelijke manier kunt presenteren. Is er een overkoepeld thema, een rode draad of een bericht aan de hand waarvan u uw *stakeholders* wilt laten zien wat uw doelen zijn en in hoeverre u deze hebt bereikt?

Gebruik heldere, eenvoudige taal in uw verslag en houdt u bij de kern. De informatiestroom moet consistent zijn. Met afbeeldingen, zoals grafieken, tabellen en foto's kunt u uw boodschap mogelijk verlevendigen. Hieronder ziet u ter referentie een voorbeeld van hoe u de inhoud van een duurzaamheidsverslag kunt presenteren.

Duurzaamheidsverslag van VOORBEELD B.V.

Managementverklaring

Uitleg over wat Voorbeeld B.V. onder duurzame ontwikkeling verstaat en hoe het begrip zich verhoudt tot de bedrijfsdoelen. Verklaring dat het bedrijf streeft naar betere prestaties op het gebied van duurzaamheid. Successen en mislukte voornemens uit het verleden alsmede toekomstige doelen worden hier kort beschreven en de hoofdonderdelen van het verslag worden gepresenteerd.

Profiel en bereik

Kort overzicht van achtergrondinformatie over het bedrijf voor een algemeen beeld, zoals core business, markten waarop het bedrijf zich richt en organisatie- en managementstructuur.

Missie Wat zijn de kernactiviteiten en duurzaamheidsdoelen van het bedrijf (zie **stap 2**).

Bedrijfsdoelen Verklaring over bedrijfsdoelen en verplichtingen. (zie **stap 2**)

Visie Beschrijving van langetermijnvisie op duurzame ontwikkeling en bedrijfsactiviteiten (zie **stap 2**).

Bereik Informatie over bereik en grenzen van het verslag met betrekking tot producten en/of services en faciliteiten in het verslag (zie **stap 2**).

Prestatie-indicatoren Overzicht van de gebruikte indicatoren en details over economische, milieugerelateerde en sociale prestaties (zie **stap 3** en **4**).

Resultaten Beschrijving van de positieve resultaten die dankzij duurzaamheidsverslaggeving zijn bereikt.

Feedback Formulier of kanaal voor lezers om feedback te geven (zie **stap 5**).

Beoordeel het verslag intern vóór publicatie

Voordat u het verslag voltooit, dient u te controleren of het accuraat en relevant voor uw belangrijkste *stakeholders* is.

Hierbij kunt u zich de volgende vragen stellen:

- Is de inhoud zodanig dat het verslag interessant is voor interne en externe stakeholders?
- Hebt u duidelijk aangegeven wat de belangrijkste aspecten van duurzaamheid voor uw bedrijf zijn en hoe u deze hebt vastgesteld?
- Hebt u uw eigen prestaties op het gebied van duurzaamheid beschreven en aangegeven hoe u deze in de toekomst wilt verbeteren?
- Hoe wilt u het duurzaamheidsverslag gebruiken om uw zakelijke relaties te verbeteren? Welke kansen verwacht u in de toekomst?
- Welke voordelen hoopt u met duurzaamheidsverslaggeving te bereiken en hoe zullen deze voordelen van invloed zijn op de financiële prestaties van uw bedrijf?

Reserveer voldoende tijd om noodzakelijke wijzigingen aan te brengen. Zorg er ook tijdens de laatste fase voor dat de verantwoordelijken voor het verslag hun definitieve goedkeuring afgeven.

Voltooi en distribueer het verslag

Voor een soepele afwikkeling van de laatste fasen van het verslaggevingsproces moet de rapportcoördinator de resterende taken delegeren naar de teamleden met de benodigde expertise. De coördinator moet een planning maken en de voortgang volgen. Vaak duurt het opmaken en drukken van een rapport langer dan verwacht. Wijs een teamlid aan die de distributielijst opstelt en het verslag naar de belangrijkste *stakeholders* stuurt. Probeer ook te bedenken hoe het verslag na publicatie onder de aandacht van het publiek kan worden gebracht.

Activiteit	Verantwoordelijk groepslid	Benodigd budget	Benodigde werkdagen	Begindatum	Einddatum
<i>Verslag afdrukken</i>	<i>Heleen Jansen</i>	<i>€ 500</i>	<i>2</i>	<i>3-10-2005</i>	<i>15-10-2005</i>
<i>Distributielijst opstellen</i>	<i>Kees van Dam</i>	<i>€ 100</i>	<i>4</i>	<i>10-10-2005</i>	<i>15-10-2005</i>

Stap 5 - Verbeteren: streef naar meer

Korte inhoud:

Deze laatste stap bevat tips over de manier waarop u uw verslaggeving geleidelijk kunt verbeteren. Verzamel feedback van uw interne en externe stakeholders over de manier waarop u in de toekomst de structuur, inhoud en informatie beter kunt laten aansluiten op hun wensen. Ook vindt u hier tips hoe u meer erkenning voor uw prestaties en resultatenverslag kunt krijgen.

Verzamel feedback

Gefeliciteerd! Uw duurzaamheidsverslag is samengesteld, geschreven, gepubliceerd en gedistribueerd. Maar u bent er nog niet. Verzamel reacties van uw interne en externe *stakeholders* om te bepalen wat u goed hebt gedaan en wat de volgende keer beter kan. Het verzamelen van feedback hoeft niet lastig te zijn: u kunt bijvoorbeeld een paar gesprekken voeren met uw belangrijkste stakeholders, feedbackformulieren inzamelen of een kort interview houden. Stem de strategie voor het verzamelen van feedback af op het aantal beschikbare medewerkers en op de beschikbare financiële middelen. Dit zal resulteren in een zo zinvol mogelijke feedback.

U zou bijvoorbeeld de volgende vragen kunnen stellen:

- ◆ Wat is uw algehele indruk van het verslag?
- ◆ Ontbreken er belangrijke punten?
- ◆ Was de informatie nuttig en voldeed deze aan uw verwachtingen?
- ◆ Hoe kan de presentatie van de gegevens en prestaties worden verbeterd?

Verzamel niet alleen feedback over het verslag, maar evalueer ook het volledige verslaggevingsproces zelf. Houd een afsluitende bespreking met het verslaggevingsteam en stel leerdoelen op voor het verslag van volgend jaar.

De onderstaande tabel bevat enkele suggesties.

Evalueer het verslaggevingsproces	Uw conclusies
Welke activiteiten waren succesvol en zijn voor herhaling vatbaar	
Wat ging er verkeerd	
Hoe kunnen wij onze sterke punten ontwikkelen voor het volgende rapport	
Hoe kunnen wij onze zwakke punten verbeteren voor het volgende verslag	
Wat moet er binnen het bedrijf veranderen om een betere verslaggeving mogelijk te maken	

Tip

Uw medewerkers hebben direct contact met klanten, leveranciers en andere externe *stakeholders*. Zij hebben misschien goede ideeën over manieren om uw prestaties op het gebied van duurzaamheid over te brengen op deze belangrijke groepen.

Maak een stap vooruit

Als u van plan bent om het verslag stapsgewijs te benaderen - door eerst enkele kwesties te behandelen en vervolgens jaarlijks steeds meer informatie toe te voegen - kijk dan naar de toekomst en bepaal wat u nu moet doen om ervoor te zorgen dat u uw verslaggevingsdoelen voor het volgende jaar haalt.

Noteer de aspecten en indicatoren die u in het volgende verslag wilt behandelen (zie de tabel met aspecten in stap 2) alsmede de hiervoor benodigde acties in de onderstaande tabel.

Aspect/indicator	Benodigde acties

Tijdens de voorbereidingsfase van het verslag hebt u waardevolle ervaring opgedaan waaruit u de komende jaren kunt putten. Het is een goed idee om enkele belangrijke procedures kort te documenteren zodat u zeker weet dat u de volgende keer niet opnieuw het wiel hoeft uit te vinden.

"De FRC Group maakt nu al zes jaar sociale verslagen en drie jaar milieuverlagen. In die periode hebben we de processen voor gegevensverzameling en verslaggeving kunnen ontwikkelen en verfijnen."

*Heather Rankin,
FRC Group*

In de loop der tijd kunnen ad hoc verslaggevingsprocessen worden omgezet in standaardprocedures en geïntegreerd worden in de normale gang van zaken. De komende jaren heeft u veel minder middelen nodig bij het uitvoeren van het verslag.

Andere overwegingen voor toekomstige verslaggeving zijn:

- verleggen van de verslaggevingsgrenzen. Kijk eens verder dan de grenzen van wat binnen traditionele financiële verslaggeving verplicht is. Hierbij kunt u bijvoorbeeld denken aan sociale en milieugerelateerde effecten van uw toevoerketen;
- controle of garantie. Hiermee kunt u mogelijk de betrouwbaarheid van uw verslag verbeteren, zwakke punten vaststellen en ideeën voor verdere verbetering aandragen. Denk ook eens aan wat minder gebruikelijke controlemethoden. Zo kunt u bijvoorbeeld vertegenwoordigers van *stakeholders* en professionele controleurs erbij betrekken.

Zorg voor erkenning

Het publieke bewustzijn van duurzaamheidsverslaggeving kan worden vergroot door lokale, regionale, nationale en internationale prijzen. Probeer te achterhalen welke prijzen betrekking hebben op uw prestaties en draag u bedrijf voor. Lokale kamers van koophandel, overheden en non-gouvernementele organisaties zijn goede bronnen voor aanvullende informatie. Toonaangevende onderzoeks-, media- en universiteitsinstellingen bestuderen, beoordelen en vergelijken vaak verslagen. Vinden in uw regio dergelijke grote projecten plaats?

Laat samen met het verslaggevingsteam uw gedachten gaan over andere manieren waarop u erkenning voor uw inspanningen kunt krijgen. U kunt de onderstaande tabel gebruiken om de bijdragen te verzamelen.

Idee	Acties	Verantwoordelijkheid

Nadat u uw eerste verslag hebt gepubliceerd, is het moment aangebroken om dit succes binnen het bedrijf te vieren. Toon uw erkentelijkheid aan de betrokkenen en beloon hen. Geef betrokken personen, teams en afdelingen de erkenning en beloningen die zij verdienen. Dit een goede manier om de motivatie van uw medewerkers en de betrokkenheid van uw organisatie bij duurzaamheid in de dagelijkse bedrijfsvoering te vergroten.

Tip

Laat het einde van een verslaggevingsproces het begin van het volgende proces zijn. Als u de verslaggevingscycli naadloos in elkaar laat overlopen, is continuïteit in de ontwikkelde systemen en communicatiekanalen gegarandeerd.

Praktijkvoorbeelden

Australian Ethical Investment Limited

Bedrijfsgegevens

Sector: financieel

Bedrijfsdetails: ethische investeringen, onafhankelijke fondsmanager

Contactpersoon: Chris Lee

Sector: financieel

Aantal medewerkers: 38

Jaar van oprichting: 1986

Hoe hebt u de onderwerpen voor uw duurzaamheidsverslag geselecteerd?

Australian Ethical heeft gekozen voor een verantwoordelijk milieu- en maatschappelijk beleid, hetgeen blijkt uit het handvest van Australian Ethical. Dit handvest geeft richting aan haar activiteiten. We hebben onze activiteiten bekeken in het licht van het handvest en de GRI-richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving. Bij het nemen van de beslissingen over de indicatoren waarover we wilden rapporteren, hielden we rekening met de beschikbaarheid van gegevens. Kritieke punten waren bij ons het gebruik van de bedrijfsresources (papier, energie, water), personeelsissues (diversiteit, training, verloop) en bedrijfsmanagement. In het duurzaamheidsverslag kwamen zowel interne als externe issues aan de orde, zoals economische issues (opbrengsten, winst, betaalde belasting), milieuzaken (papiergebruik, afval, energieverbruik), sociale issues (samenstelling van personeel, training van medewerkers, ziekteverlof, gezondheid en veiligheid) en issues op het gebied van bedrijfsmanagement (zoals verantwoordelijkheden van de raad, commissies, samenstelling).

Welke communicatiekanalen gebruikt u?

Onze duurzaamheidsverslagen worden in elektronische indeling (PDF) gepubliceerd op de website van het bedrijf. We rapporteren ook over duurzaamheidskwesties via nieuwsbrieven, presentaties en jaarverslagen en we houden ons *stakeholders* direct betrokken. Intern worden duurzaamheidskwesties ook besproken met medewerkers (tijdens het werkoverleg en de ochtendpauze) en door de bedrijfscommissie voor duurzaamheid. Deze commissie bestaat uit vertegenwoordigers uit het gehele bedrijf en komt eenmaal per maand bijeen om initiatieven op het gebied van duurzaamheid te plannen en beoordelen.

Wat zijn de voordelen van duurzaamheidsverslaggeving?

Vanuit bedrijfsoogpunt zijn dit onder andere operationele en bestuurlijke verbeteringen, de mogelijkheid om prestaties te vergelijken en een verbeterde reputatie (integriteit). Sociale voordelen zijn dat we alle aspecten van onze bedrijfsactiviteiten op de goede manier publiceren, beter communiceren met *stakeholders*, onze groei bevorderen via duurzame praktijken en andere bedrijven stimuleren om ook over hun economische, sociale en milieugerelateerde prestaties te rapporteren.

Bovince Limited

Bedrijfsgegevens

Sector: drukkerij

Bedrijfsdetails: zeefdrukken, digitale afdrukken en diverse andere afdrukservices

Contactpersoon: Derek Hall

Aantal medewerkers: 49

Jaar van oprichting: 1951

Hoe hebt u de onderwerpen voor uw duurzaamheidsverslag vastgesteld?

In 1994 stelde het bedrijf de milieurisico's en -effecten vast en werd het ISO 14001-gecertificeerd. Omdat we ons inzicht in de economische, milieugerelateerde en sociale kwesties verder wilden ontwikkelen, hebben we een zogenaamde 'Bovince Tree of Sustainability' (duurzaamheidsboom van Bovince) ingevoerd.

Dit concept bestaat uit negen takken voor strategische verbeteringen op lange termijn, te weten zes milieugerelateerde takken (afval, uitstoot, afvalwater, energie, cyclische methoden en transport), twee sociale takken (mensen en leren, bedrijf en

maatschappij) en één economische tak (duurzame groei). Onlangs hebben we de richtlijnen van GRI gebruikt om de 'takken' te voorzien van een meet- en controlesysteem voor onze prestaties, zodat we onszelf steeds kunnen blijven verbeteren. Met de GRI-richtlijnen kunnen we ook rapporteren over de relaties die ons bedrijf heeft met complexe systemen en externe organen.

In managementbijeenkomsten ontwikkelen wij onze duurzaamheidsprogramma's en werken we met onze medewerkers aan hun begrip van onze langetermijnstrategieën. We werken ook extern samen met verschillende *stakeholders*, zoals leveranciers, universiteiten, NGO's en overheden om vooruitgang te boeken met CSR en duurzaamheidsfactoren. Onlangs zijn we bijvoorbeeld een samenwerkingsverband met een overheidsinstelling aangegaan om de synergie te bepalen tussen Kaizen (een programma voor slankere productie) en andere bestaande codes en standaarden waarmee de duurzaamheid van een bedrijf kan worden verbeterd.

Welke communicatiekanalen gebruikt u?

Naast rapporten, de directe betrokkenheid van stakeholders en mondelinge toelichtingen geven we ook presentaties over onze interne systemen aan andere bedrijven en NGO's. Bovince heeft een bijdrage geleverd aan en geprofiteerd van verschillende externe programma's, zoals 'Inside UK Enterprise Programme' en 'CSR Competency Framework'. Beide programma's zijn gericht op een beter inzicht in duurzaamheidskwesties en CSR. In ons duurzaamheids- en EMAS-verslag 2002-2003 leggen we uit hoe we het schema voor milieumanagement en -controle hebben gebruikt in combinatie met de GRI-richtlijnen.

Wat zijn de voordelen van duurzaamheidsverslaggeving?

Vanuit bedrijfs oogpunt hebben we een beter inzicht in de invloeden van ons bedrijf en de manier waarop we deze kunnen aanpassen om kosten te besparen. Doordat we ons gebruik van oplosmiddelen, substraten, fotografische chemicaliën, water en elektriciteit beter controleren en beheren, hebben we tussen 1996 en 2000 £ 181.200 (US\$ 325.050) bespaard. In ons duurzaamheids- en EMAS-verslag voor 2002-2003 laten we zien hoe onze programma's zijn vormgegeven om doorlopend onze kennis over economische, milieugerelateerde en sociale invloeden uit te breiden en om creatieve manieren te vinden waarmee we deze invloeden kunnen beheren ten gunste van ons bedrijf en onze *stakeholders*.

N.V. Slibverwerking Noord-Brabant

Bedrijfsgegevens

Sector: afvalbeheer

Bedrijfsdetails: afvalwater- en slibverwerking

Contactpersoon: Silvester Bombeeck

Aantal medewerkers: 45

Jaar van oprichting: 1994

Hoe hebt u de onderwerpen voor uw duurzaamheidsverslag geselecteerd?

Slibverwerking heeft het bedrijfsplan gebaseerd op *balanced scorecards*, maar we hebben het milieu erbij betrokken vanwege de unieke aspecten van ons bedrijf. Voor de communicatie van onze strategische doelen en prestaties leken de GRI-richtlijnen ons uitermate geschikt.

De informatie die we verzamelen met het oog op interne controles en besluitvorming, wordt in grote lijnen ook bekendgemaakt aan externe *stakeholders*, maar wel op een toegankelijker wijze. Onlangs hebben we onze informatiesystemen zodanig bijgewerkt dat de informatie over onze doelen en prestaties continu wordt gemeten. De berichtgeving naar onze externe *stakeholders* heeft hoofdzakelijk betrekking op onze mogelijkheden om een bijdrage te leveren aan het verminderen van milieurisico's en vervuiling door het verwijderen van slib en de uitdagingen die met de verwerking hiervan gepaard gaan. Het economische aspect van duurzaamheid is ook een belangrijk terrein waarover we willen rapporteren vanwege onze financiële relaties met overheidsinstellingen.

Welke communicatiekanalen gebruikt u?

We gebruiken allerlei tools ter ondersteuning van onze berichtgeving over duurzaamheid, zoals maandelijkse interne managementinformatie, driemaandelijkse verslagen voor stakeholders, jaarverslagen (ons duurzaamheidsverslag voor 2002 is bekroond met de European Sustainability Reporting Award in de categorie voor kleine bedrijven). Momenteel zijn we bezig met een nieuwe website die meer informatie zal bevatten over duurzaamheidskwesaties overeenkomstig de behoeften van ons managementteam en onze *stakeholders*.

Wat zijn de voordelen van het communiceren van duurzaamheidsresultaten?

Oorspronkelijk was onze berichtgeving hoofdzakelijk gericht op *stakeholders* die zich zorgen maakten over de kosten, risico's en kansen in verband met het beheer van een verwerkingsfabriek. Nu hebben we onze berichtgeving uitgebreid met sociale en economische kwesties en gemeenschapszaken. We zijn overtuigd dat we ons van onze concurrenten kunnen onderscheiden dankzij duurzaamheidsverslaggeving.

Steinschalerhof

Bedrijfsinformatie

Sector: horea

Bedrijfsdetails: hotel- en conferentieservices

Contactpersoon: Johann Weiss

Aantal medewerkers: 83

Jaar van oprichting: 1996

Hoe hebt u de onderwerpen voor uw duurzaamheidsverslag geselecteerd?

Als een van de eigenaren en managers van het hotel ben ik bijzonder geïnteresseerd in regionale ontwikkeling en milieukwesties die mijn bedrijf aangaan. We hebben eerst een brainstormsessie met medewerkers gehouden om te bepalen welke aspecten van duurzaamheid relevant voor ons bedrijf waren. Vervolgens hebben we externe consultants en managers op het gebied van regionale ontwikkeling ingeschakeld en in korte tijd meer dan veertig pagina's samengesteld met informatie over bestaande initiatieven, maatregelen, ideeën en plannen.

Daarna hebben we vastgesteld wie onze *stakeholders* waren en hen geanalyseerd.

Wie zijn de belangrijkste stakeholders van het hotel?

Wat zijn hun belangen? Wat willen ze van ons weten? Op basis van dit proces hebben we ons verslaggevingsplan opgesteld.

Welke communicatiekanalen gebruikt u?

Tijdens het vaststellen van onze belangrijkste duurzaamheidskwesties hebben we onze stakeholders gevraagd hoe ze dachten over de invloed van ons hotel op de verschillende aspecten van duurzaamheid. We hebben leveranciers, agrariërs, lokale politici, medewerkers en vertegenwoordigers van toeristenorganisaties uitgenodigd om een avond lang met ons over duurzaamheid te discussiëren. Nadat ze naar onze

zorgen hadden geluisterd, hebben we gezamenlijk het concept voor ons verslag ontwikkeld. Het verslag is beschikbaar voor onze gasten en is gedistribueerd onder onze stakeholders. We hebben het openbaar gepresenteerd tijdens een viering van onze prestaties met mediavertegenwoordigers, onze stakeholders, politici en leden van de regionale milieubeweging.

Wat zijn de voordelen van duurzaamheidsverslaggeving?

Doordat we bekendmaken welke maatregelen wij nemen ten behoeve van duurzaamheid - op het gebied van bijvoorbeeld gezondheidsaspecten, welzijn, culturele uitwisseling en ervaringen in de natuur -, weten onze gasten dat ze met een bezoek aan het Steinschalerhof lokale en regionale resources niet vernietigen, maar juist steunen. Onze betrokkenheid bij duurzaamheid is een uniek verkoopargument waarmee we ons van onze concurrenten kunnen onderscheiden. Ons toeristenconcept is gebaseerd op geïntegreerd toerisme, regionale producten, biologische maaltijden, het culturele landschap en een gezonde natuurlijke omgeving. Met het verslag kunnen we regionale stakeholders ertoe aanzetten om met ons samen te werken, zodat we onze visie op een duurzaam hotel kunnen realiseren.

Tall Poppies

Bedrijfsinformatie

Sector: dienstverlening

Bedrijfsdetails: consultancy en training

Contactpersoon: Meredith Osmond

Aantal medewerkers: 8

Jaar van oprichting: 1988

Hoe hebt u de onderwerpen voor uw duurzaamheidsverslag geselecteerd?

Toen we met het proces begonnen, hadden we geen idee waar we naartoe wilden! We waren altijd al van mening dat er betere, rechtvaardigere, verantwoordelijke manieren zijn om zaken te doen. Bij onze consultancywerkzaamheden wilden we een doortastend beleid voeren op het gebied van duurzaamheid en hierbij een model voor andere bedrijven vormen. Zodoende hebben we een allesomvattend proces ontwikkeld waarbij elk team zich richt op een ander gedeelte van het verslag. Een eerste concept van het duurzaamheidsverslag werd naar enkele van onze

belangrijkste *stakeholders* gestuurd, waaronder cliënten, leveranciers en partners. Deze vroegen ons toen wat onze langetermijndoelen ten aanzien van duurzaamheid waren. We beseften dat we nog niet in staat waren om onze doelen duidelijk uiteen te zetten. Zoals zoveel bedrijven die voor de eerste keer rapporteren, ontwikkelden we een volledig verslag met een overzicht van de vele activiteiten waarmee we duurzaamheid steunden. Het jaar daarop wisten we het verslag te beperken tot ons bedrijf (ontwikkelingsproces en financiële resultaten), onze medewerkers (beroepsontwikkeling voor iedereen zodat we in staat zijn om op een duurzamere manier met onze cliënten samen te werken), onze cliënten (verdere organisatie van workshops om meer inzicht in duurzaamheid te krijgen), onze gemeenschap (ontwikkeling van hechtere relaties met drie non-profitorganisaties), onze leveranciers (hen erbij betrekken via forums voor leveranciers en een doorzichtig inkoopbeleid) en ons milieu (minder grondstofverbruik en betere manieren voor hergebruik en recycling).

Welke communicatiekanalen gebruikt u?

Ons duurzaamheidsverslag was gedrukt als poster en werd in 2003 onderscheiden met een prijs voor beste ontwerp. We hebben er één aan de muur bij de receptie hangen en mensen geven er vaak hun mening over. Daarnaast hebben we twee kopieën die mensen kunnen lenen als ze geïnteresseerd zijn in duurzaamheid en/of ons bedrijf. Het verslag is ook op A4-formaat verkrijgbaar via onze website. We hebben actief feedback over het verslag gevraagd en hieraan aandacht besteed in onze nieuwsbrief. In het verslag worden onze verplichtingen, kansen en dilemma's beschreven. In ons eigen verslag draait het om integriteit: we willen doen waarvoor we staan.

Wat zijn de voordelen van duurzaamheidsverslaggeving?

Niet zoveel als we hadden gehoopt. Mensen zeggen ons vaak dat we altijd al een maatschappelijk verantwoord bedrijf zijn geweest en zijn dus enigszins verbaasd dat we met dit project zijn begonnen. Sommige cliënten hebben het verslag gelezen en geven aan dat mede daardoor hun keuze op ons is gevallen. Het concept duurzaamheid is nog steeds actueel in Nieuw-Zeeland en we willen in de toekomst blijven rapporteren. Dit gezegd hebbende, moeten we wel toegeven dat het verslaggevingsproces een zekere accuratesse aan ons bedrijfsmanagement heeft toegevoegd. We willen onze prestaties meten, bepalen welke gebieden voor verbetering vatbaar zijn en betrouwbare doelstellingen bepalen voor de toekomst. Verslaggeving werkt hierbij als katalysator.

GRI- indicatoren

Hieronder vindt u de complete lijst met GRI indicatoren zoals gepubliceerd in de GRI-*Richtlijnen voor Duurzaamheidsverslaggeving* uit 2002. Extra informatie op deze lijst kunt u vinden in de richtlijnen op pagina 55.

De indicatoren zijn gegroepeerd volgens de drie dimensies van de algemeen geaccepteerde definitie van duurzaamheid: Economisch, Milieu en Maatschappelijk. Elke dimensie is hiërarchisch gestructureerd naar categorie, aspect en indicator. En onderverdeeld naar kern indicatoren en aanvullende indicatoren.

Economische prestatie-indicatoren

Kernindicatoren	Aanvullende indicatoren
Directe economische effecten	
Klanten	
Geldstroomindicator: EC1. Netto-omzet. Zie item 2.8 in het hoofdstuk "Profiel".	
EC2. Geografische specificatie van de markten. Geef per land voor elk product(assortiment) het landelijk marktaandeel aan indien dit aandeel 25% of meer bedraagt. Geef voor elk land waar de landelijke omzet meer dan 5% van het BBP bedraagt het marktaandeel en de omzet aan.	
Leveranciers	
Geldstroomindicator: EC3. Kosten van alle aangeschafte goederen, materialen en diensten.	EC11. Specificatie van leveranciers per land en per organisatie. Geef een overzicht van alle leveranciers bij wie gedurende de verslaggevingsperiode 10% of meer van de totale inkopen werd gedaan. Geef tevens een overzicht van alle landen waar de totale inkoop 5% of meer van het BBP bedraagt.
EC4. Percentage van de contracten dat conform de voorwaarden is betaald, met uitzondering van overeengekomen boeteregelingen. Onder voorwaarden wordt mede begrepen de tijdstippen en wijze van betaling. Deze indicator heeft betrekking op het percentage contracten dat conform de voorwaarden is betaald, ongeacht de specifieke inhoud van die voorwaarden.	

Kernindicatoren	Aanvullende indicatoren
Werknemers	
<p>Geldstroomindicator: EC5. Totale kosten van lonen en uitkeringen (inclusief salaris- en pensioenkosten en ontslag- en andere uitkeringen) per land of regio. Deze indicator heeft betrekking op de huidige betalingen en niet op toekomstige verplichtingen. (N.B.: Indicator LA9, die betrekking heeft op opleidingen, geeft ook informatie over een van de aspecten van de investering van de organisatie in menselijk kapitaal.)</p>	
Kapitaalverstrekkers	
<p>Geldstroomindicator: EC6. Betalingen aan kapitaalverstrekkers, onderverdeeld in rente over schuld en opgenomen gelden, evenals dividenden op alle soorten aandelen, waarbij eventuele achterstallige dividenden op preferente aandelen moeten worden bekendgemaakt. Deze indicator heeft betrekking op alle vormen van schulden en opgenomen gelden, niet alleen op langetermijnschulden.</p>	
<p>EC7. Toename of afname van de ingehouden winst aan het einde van een periode. (N.B.: met behulp van de informatie in het organisatieprofiel (items 2.1 tot en met 2.8) kan een aantal maatstaven worden uitgerekend, waaronder het rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen, oftewel ROACE (Return On Average Capital Employed)).</p>	

Kernindicatoren	Aanvullende indicatoren
Publieke sector	
Geldstroomindicator: EC8. Totaal betaalde belasting per land (alle vormen van belasting).	EC12. Totaalbedrag dat besteed is aan de ontwikkeling van infrastructuur voor niet-kernactiviteiten. Deze indicator heeft betrekking op het bouwen van infrastructuurfaciliteiten voor doeleinden die niet direct verband houden met de belangrijkste activiteiten van de organisatie. Hierbij kan men denken aan een school of een ziekenhuis voor medewerkers en hun gezinnen.
EC9. Ontvangen subsidies per land of regio. Deze indicator heeft betrekking op subsidies, belastingaftrek en andere financiële voordelen die niet in verband staan met een transactie van goederen of diensten. Licht de bij de indeling gebruikte definities toe.	
E10. Giften aan de gemeenschap, het maatschappelijk middenveld of andere groepen, per soort groep onderverdeeld in contante giften en giften in natura.	
Indirecte economische effecten	
	EC13. Indirecte economische effecten van de activiteiten van de organisatie. Geef de belangrijkste externe effecten aan die verband houden met de producten en diensten van de verslaggevende organisatie.

Milieuprestatie-indicatoren

Kernindicatoren	Aanvullende indicatoren
Grondstoffen	
<p>EN1. Totale hoeveelheid gebruikte materialen anders dan water, onderverdeeld naar soort. Definieer de verschillende soorten materialen. Gebruik ton of kilogram als eenheid of geef de hoeveelheden weer in volume-eenheden.</p>	
<p>EN2. Percentage van de gebruikte materialen dat bestaat uit (verwerkt of onverwerkt) afval uit bronnen buiten de verslaggevende organisatie. Deze indicator heeft zowel betrekking op materialen die zijn gerecycled na gebruik door de consument als op afval uit de industriële sector. Gebruik ton of kilogram als eenheid of geef de hoeveelheden weer in volume-eenheden.</p>	
Energie	
<p>EN3. Direct energiegebruik onderverdeeld naar primaire bron. Geef informatie over alle energiebronnen die door de verslaggevende organisatie worden gebruikt, zowel voor haar eigen activiteiten als voor de productie en levering van energie (bijvoorbeeld elektriciteit of warmte) aan andere organisaties. Gebruik joule als eenheid.</p>	<p>EN17. Initiatieven waarbij gebruik wordt gemaakt van duurzame energiebronnen en programma's voor efficiënter energiegebruik.</p>
<p>EN4. Indirect energiegebruik. Geef informatie over alle energie die wordt gebruikt om de energie te produceren en te leveren die door de verslaggevende organisatie wordt ingekocht (bijvoorbeeld elektriciteit of warmte). Gebruik joule als eenheid.</p>	<p>EN18. "Voetsporen" van het energiegebruik, d.w.z. de energiebehoefte van belangrijke producten gedurende de gehele levensduur, berekend op jaarbasis. Gebruik joule als eenheid.</p> <p>EN19. Ander indirect energiegebruik (stroomopwaarts of stroomafwaarts), zoals reizen ten behoeve van de organisatie, beheer van de levenscyclus van producten en gebruik van energie-intensieve grondstoffen.</p>
Water	
<p>EN5. Totaal waterverbruik.</p>	<p>EN20. Waterbronnen en aanverwante ecosystemen of leefgebieden die aanzienlijke gevolgen ondervinden van het waterverbruik van de organisatie. Noem ook de watergebieden die zijn opgenomen in de lijst van het Verdrag van Ramsar en geef informatie over de bijdrage aan de betreffende milieuontwikkelingen.</p> <p>EN21. Hoeveelheid grond- en oppervlaktewater die jaarlijks onttrokken wordt als percentage van de duurzame hoeveelheid water die per jaar beschikbaar is uit deze bronnen. Specificeer de gegevens per regio.</p>

Kernindicatoren	Aanvullende indicatoren
	<p>EN22. Totale hoeveelheid gerecycled en hergebruikt water. Deze indicator heeft ook betrekking op afvalwater en ander gebruikt water (bijvoorbeeld koelwater).</p>
Biodiversiteit	
<p>EN6. Locatie en omvang van land dat de organisatie bezit, pacht of beheert in habitats met een hoge biodiversiteit. Aanvullende richtlijnen over habitats met een hoge biodiversiteit zijn te vinden op www.globalreporting.org (in voorbereiding).</p>	<p>EN23. Totale hoeveelheid land die de organisatie bezit, pacht of beheert ten behoeve van productieactiviteiten of grondstoffenwinning.</p> <p>EN24. Grootte van het ondoordringbaar oppervlak als percentage van de hoeveelheid land die de organisatie heeft gekocht of gepacht.</p>
<p>EN7. Belangrijkste gevolgen van activiteiten en/of producten en diensten van de organisatie voor de biodiversiteit in habitats op het land, in zoet water en in zee.</p>	<p>EN25. Gevolgen van (bedrijfs)activiteiten voor beschermde en kwetsbare natuurgebieden. (Bijvoorbeeld gebieden die als werelderfgoed zijn aangemerkt, biosfeerreservaten en door de IUCN beschermde gebieden in categorie 1 tot en met 4).</p> <p>EN26. Veranderingen in natuurlijke habitats als gevolg van de (bedrijfs)activiteiten en het percentage van deze leefgebieden dat nu beschermd of hersteld wordt. Geef aan welk soort habitat is aangetast en wat momenteel de stand van zaken is.</p> <p>EN27. Doelstellingen, programma's en streefcijfers met betrekking tot het beschermen en herstellen van inheemse ecosystemen en dier- en plantensoorten in aangetaste gebieden.</p> <p>EN28. Aantal dier- en plantensoorten op de Rode Lijst van het IUCN die in gebieden leven die worden aangetast door de bedrijfsactiviteiten.</p> <p>EN29. Bedrijfseenheden die op dit moment activiteiten voorbereiden of uitvoeren in of nabij beschermde of kwetsbare natuurgebieden.</p>
Uitstoot, afvalwater en afvalstoffen	

Kernindicatoren	Aanvullende indicatoren
<p>EN8. Uitstoot van broeikasgassen. (CO₂, CH₄, N₂O, HFK's, PFK's, SF₆). Geef voor elk gas de uitstoot in tonnen aan. Geef de volgende hoeveelheden aan in tonnen CO₂-equivalent:</p> <ul style="list-style-type: none"> • directe uitstoot afkomstig uit bronnen in bezit of beheer van de verslaggevende organisatie • indirecte uitstoot afkomstig van geïmporteerde elektriciteit, warmte of stoom <p>Zie ook het Protocol voor Broeikasgassen van het World Resources Institute en het World Business Council for Sustainable Development.</p>	<p>EN30. Andere relevante indirecte uitstoot van broeikasgassen. (CO₂, CH₄, N₂O, HFK's, PFK's, SF₆). Deze indicator heeft betrekking op uitstoot die een gevolg is van de activiteiten van de verslaggevende organisatie, maar afkomstig is uit bronnen die in bezit of beheer zijn van een andere organisatie. Geef de hoeveelheden weer in tonnen gas en tonnen CO₂-equivalent. Zie ook het Protocol voor Broeikasgassen van het World Resources Institute en het World Business Council for Sustainable Development.</p>
<p>EN9. Gebruik en uitstoot van stoffen die de ozonlaag aantasten. Geef de cijfers voor elke stof afzonderlijk weer conform Bijlagen A, B, C en E van het Protocol van Montreal. Geef de hoeveelheden weer in tonnen CFC-11-equivalent (ozonlaag-aantastend vermogen).</p>	<p>EN31. Productie, transport, import en export van alle soorten afval die op grond van Bijlagen I, II, III en VIII van het Verdrag van Bazel als "gevaarlijk" worden aangemerkt.</p>
<p>EN10. Aanzienlijke uitstoot in de lucht van stikstofoxiden, zwaveloxiden en andere stoffen, per stof. Geef informatie over de uitstoot van stoffen die worden genoemd in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lokale wet- en regelgeving • Bijlagen A, B en C van het Verdrag van Stockholm inzake persistente organische verontreinigende stoffen (POP's) • het Verdrag van Rotterdam inzake voorafgaande geïnformeerde toestemming • de Protocollen van Helsinki, Sofia en Genève met betrekking tot het Verdrag betreffende grensoverschrijdende luchtverontreiniging over lange afstand 	<p>EN32. Waterbronnen en aanverwante ecosystemen of leefgebieden die aanzienlijke gevolgen ondervinden van het lozen en afvloeien van water. Noem ook de watergebieden die zijn opgenomen in de lijst van het Verdrag van Ramsar en geef informatie over de bijdrage aan de betreffende milieuontwikkelingen. Zie het Waterprotocol van het GRI.</p>
<p>EN11. Totale hoeveelheid afval per soort en bestemming. "Bestemming" verwijst naar de methode van afvalverwerking, zoals compostering, hergebruik, recycling, terugwinning, verbranding of vuilstort. Geef een toelichting over de gebruikte indelings- en schattingsmethode.</p>	
<p>EN12. Aanzienlijke lozingen op water, onderverdeeld naar soort. Zie het Waterprotocol van het GRI.</p>	
<p>EN13. Totale aantal en totale volume van aanzienlijke onopzettelijke lozingen van chemische stoffen, olie of brandstof. "Aanzienlijk" wordt gedefinieerd op basis van zowel de omvang van de lozing als de gevolgen voor de omgeving.</p>	

Kernindicatoren	Aanvullende indicatoren
Leveranciers	
	EN33. Prestaties van leveranciers met betrekking tot de milieuaspecten van de in het hoofdstuk “Bestuursstructuur en managementsystemen” genoemde programma’s en procedures (item 3.16).
Producten en diensten	
EN14. Aanzienlijke milieueffecten van voornaamste producten en diensten. Geef een omschrijving en kwantitatieve informatie indien van toepassing.	
EN15. Percentage van het gewicht van de verkochte producten dat kan worden teruggewonnen aan het eind van de gebruiksduur; percentage dat daadwerkelijk wordt teruggewonnen. “Terugwinning” omvat zowel recycling als hergebruik van de grondstoffen of onderdelen van het product.	
Naleving	
EN16. Gevallen van niet-naleving van toepasselijke internationale verklaringen, verdragen en overeenkomsten en nationale, subnationale, regionale en lokale regelgeving op milieugebied en eventuele in dit verband opgelegde boetes. Geef een toelichting aan de hand van de landen waarin de verslaggevende organisatie actief is.	
Transport	
	EN34. Aanzienlijke milieueffecten van transport voor logistieke doeleinden.
Algemeen	
	EN35. Totale milieu-uitgaven, onderverdeeld naar soort. Licht de gebruikte definities van de soorten uitgaven toe.

Sociale prestatie-indicatoren: arbeidsomstandigheden en volwaardig werk

Kernindicatoren	Aanvullende indicatoren
Werkgelegenheid	
LA1. Opbouw van het personeelsbestand, indien mogelijk onderverdeeld naar land of regio, status (werknemer/niet-werknemer), aard van het arbeidscontract (voltijd/deeltijd) en duur van het arbeidscontract (onbepaalde tijd, bepaalde tijd of tijdelijk). Geef tevens informatie over werknemers die via andere werkgevers in dienst zijn (uitzendkrachten of gedetacheerd personeel), onderverdeeld naar land of regio.	LA12. Niet wettelijk voorgeschreven werknemersvoorzieningen. (Bijvoorbeeld bijdragen op het gebied van gezondheidszorg, arbeidsongeschiktheid, ouderschapsverlof, pensioenvoorzieningen en onderwijs).

Kernindicatoren	Aanvullende indicatoren
LA2. Netto gecreëerde werkgelegenheid en gemiddeld personeelsverloop per land of regio.	
Verhouding tussen werkgever en werknemer	
LA3. Percentage van de werknemers dat wordt vertegenwoordigd door een onafhankelijke vakbond of andere bonafide werknemersvertegenwoordigers, onderverdeeld per geografisch gebied OF percentage van de werknemers per land of regio voor wie een collectieve arbeidsovereenkomst geldt.	LA13. Officiële voorzieningen voor vertegenwoordiging van werknemers in de besluitvorming of het management, met inbegrip van corporate governance.
LA4. Beleidsmaatregelen en procedures met betrekking tot informatievoorziening, overleg en onderhandelingen met werknemers bij veranderingen in de activiteiten van de verslaggevende organisatie (bijvoorbeeld herstructurering).	
Gezondheid en veiligheid	
LA5. Beleid met betrekking tot het vastleggen en melden van arbeidsongevallen en beroepsziekten en informatie over hoe dit beleid zich verhoudt tot de praktijkrichtlijnen van de IAO op dit gebied.	LA14. Bewijs dat de organisatie de richtlijnen van de IAO inzake managementsystemen voor bedrijfsgezondheidszorg in grote lijnen naleeft.
LA6. Omschrijving van officiële commissies op het gebied van gezondheid en veiligheid waarin zowel de directie als de werknemers vertegenwoordigd zijn; percentage van de werknemers dat is vertegenwoordigd in een dergelijke commissie.	LA15. Omschrijving van officiële overeenkomsten met vakbonden of andere bonafide werknemersvertegenwoordigers met betrekking tot gezondheid en veiligheid op het werk; percentage van de werknemers dat valt onder een dergelijke regeling.
LA7. Gemiddeld aantal ziekte- en verzuimdagen en verloren arbeidsdagen en aantal werkgerelateerde sterfgevallen (met inbegrip van gedetacheerd personeel).	
LA8. Omschrijving van beleidsmaatregelen en programma's met betrekking tot het HIV-virus en AIDS, zowel op als buiten de werkplek.	
Opleiding en onderwijs	
LA9. Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan opleidingen, onderverdeeld naar werknemerscategorie. (Bijvoorbeeld top-, midden- of beroepskader, technisch of administratief personeel, productie- of onderhoudsmedewerkers.)	LA16. Beschrijving van programma's om de inzetbaarheid van werknemers te bevorderen of hen te begeleiden bij het einde van hun loopbaan.
	LA17. Specifieke beleidsmaatregelen en programma's op het gebied van vaardigheidsbeheer en levenslang leren.
Diversiteit en kansen	

Kernindicatoren	Aanvullende indicatoren
<p>LA10. Beschrijving van beleidsmaatregelen en programma's op het gebied van gelijke behandeling, evenals controlesystemen om naleving te garanderen en de resultaten daarvan.</p> <p>Beleidsmaatregelen op het gebied van gelijke behandeling richten zich bijvoorbeeld op ongewenste intimiteiten op de werkplek of positieve discriminatie in verband met historisch gegroeide achterstelling.</p>	
<p>LA11. Samenstelling van topkader en bestuurslichamen (waaronder de Raad van Bestuur), met inbegrip van de man/vrouw verhouding en andere maatstaven van diversiteit die passen bij de betreffende cultuur.</p>	

Sociale prestatie-indicatoren: mensenrechten

Kernindicatoren	Aanvullende indicatoren
Strategie en beheer	
<p>HR1. Beschrijving van beleidsmaatregelen, richtlijnen, bedrijfsstructuren en procedures met betrekking tot alle aspecten van mensenrechten die relevant zijn voor de bedrijfsactiviteiten, met inbegrip van controlemechanismen en de resultaten daarvan.</p> <p>Vermeld hoe het gevoerde beleid zich verhoudt tot bestaande internationale normen zoals de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en de conventies van de IAO inzake fundamentele mensenrechten.</p>	<p>HR8. Opleiding van werknemers op het gebied van beleidsmaatregelen en praktijken met betrekking tot alle aspecten van mensenrechten die relevant zijn voor de bedrijfsactiviteiten.</p> <p>Geef informatie over het soort opleiding, het aantal medewerkers dat deelneemt en de gemiddelde opleidingsduur.</p>
<p>HR2. Bewijs dat de organisatie bij de besluitvorming over inkoop en investeringen rekening houdt met de gevolgen op het gebied van mensenrechten, met inbegrip van de selectie van leveranciers en aannemers.</p>	
<p>HR3. Beschrijving van beleidsmaatregelen en procedures om de prestaties van aannemers en schakels in de aanvoerketen op het gebied van mensenrechten te evalueren en eventueel actie te ondernemen, met inbegrip van controlemechanismen en de resultaten daarvan.</p> <p>"Prestaties op het gebied van mensenrechten" heeft betrekking op de aspecten van mensenrechten die volgens het deel over prestatie-indicatoren in het verslag moeten worden opgenomen.</p>	

Kernindicatoren	Aanvullende indicatoren
Verbod op discriminatie	
HR4. Beschrijving van mondiale beleidsmaatregelen, procedures en programma's die erop zijn gericht om alle vormen van discriminatie te voorkomen, met inbegrip van controlemechanismen en de resultaten daarvan.	
Vrijheid van vereniging en collectieve arbeidsonderhandelingen	
HR5. Beschrijving van het beleid met betrekking tot de vrijheid van vereniging en de mate waarin dit recht universeel wordt toegepast, ongeacht plaatselijke wetgeving; beschrijving van procedures en programma's op dit gebied.	
Kinderarbeid	
HR6. Beschrijving van beleidsmaatregelen tegen kinderarbeid zoals gedefinieerd in Conventie nr. 138 van de IAO en de mate waarin dit beleid duidelijk wordt vermeld en toegepast, evenals een beschrijving van procedures en programma's op dit gebied, met inbegrip van controlemechanismen en de resultaten daarvan.	
Gedwongen en verplichte arbeid	
HR7. Beschrijving van beleidsmaatregelen tegen gedwongen en verplichte arbeid en de mate waarin dit beleid duidelijk wordt vermeld en toegepast, evenals een beschrijving van procedures en programma's op dit gebied, met inbegrip van controlemechanismen en de resultaten daarvan. Zie ook Conventie nr. 29 van de IAO, artikel 2.	
Disciplinair beleid	
	HR9. Omschrijving van beroepsprocedures, met inbegrip van, doch niet beperkt tot mensenrechtenkwesties. Beschrijf de wijze van vertegenwoordiging en de beroepsprocedure.
	HR10. Beschrijving van het beleid tegen vergelding en van een effectieve, vertrouwelijke klachtenprocedure voor werknemers (met inbegrip van, doch niet beperkt tot eventuele gevolgen voor mensenrechten).
Veiligheidsbeleid	
	HR11. Opleiding op het gebied van mensenrechten voor veiligheidspersoneel. Geef informatie over het soort opleiding, het aantal medewerkers dat deelneemt en de gemiddelde opleidingsduur.

Kernindicatoren	Aanvullende indicatoren
Rechten van de inheemse bevolking	
	<p>HR12. Beschrijving van beleidsmaatregelen, procedures en programma's met betrekking tot de rechten van de inheemse bevolking. Deze indicator heeft ook betrekking op inheemse werknemers en bewoners van inheemse gemeenschappen waar de organisatie momenteel actief is of van plan is activiteiten te gaan ontplooiën.</p>
	<p>HR13. Beschrijving van gezamenlijk beheerde klachtenprocedures of -instanties.</p>
	<p>HR14. Percentage van de bedrijfsopbrengsten in het betreffende gebied dat ten goede komt aan plaatselijke gemeenschappen.</p>

Sociale prestatie-indicatoren: samenleving

Kernindicatoren	Aanvullende indicatoren
Gemeenschap	
<p>SO1. Omschrijving van beleidsmaatregelen om de effecten van bedrijfsactiviteiten op gemeenschappen in de betreffende gebieden te beperken, evenals een beschrijving van procedures en programma's op dit gebied, met inbegrip van controlemechanismen en de resultaten daarvan. Geef een toelichting over de procedures voor het aanwijzen en in gesprek gaan met belanghebbenden uit de gemeenschap.</p>	<p>SO4. Eventuele onderscheidingen met betrekking tot de prestaties op maatschappelijk, ethisch en milieugebied.</p>
Omkoping en corruptie	
<p>SO2. Beschrijving van de beleidsmaatregelen, procedures, managementsystemen en nalevingsmechanismen die gelden voor organisaties en medewerkers op het gebied van omkoping en corruptie. Omschrijf tevens hoe de organisatie voldoet aan de vereisten van het Verdrag ter bestrijding van omkoping van de OESO.</p>	
Bijdragen aan politieke organisaties	
<p>SO3. Beschrijving van de beleidsmaatregelen, procedures, managementsystemen en nalevingsmechanismen ten aanzien van (bijdragen aan) politieke lobbygroepen.</p>	<p>SO5. Bedragen die zijn betaald aan politieke partijen en instellingen die zich voornamelijk richten op het financieren van politieke partijen of hun kandidaten.</p>

Concurrentie en prijsbeleid	
	SO6. Rechterlijke beslissingen in zaken die betrekking hebben op kartelvorming en monopoliepositie.
	SO7. Beschrijving van de beleidsmaatregelen, procedures, managementsystemen en nalevingsmechanismen ter bestrijding van concurrentievervalsing.

Sociale prestatie-indicatoren: productverantwoordelijkheid

Kernindicatoren	Aanvullende indicatoren
Gezondheid en veiligheid van consumenten	
<p>PR1. Beschrijving van beleidsmaatregelen om de gezondheid van de consument tijdens het gebruik van de producten of diensten te beschermen en diens veiligheid te waarborgen en de mate waarin dit beleid duidelijk wordt vermeld en toegepast; beschrijving van procedures en programma's op dit gebied, met inbegrip van controlemechanismen en de resultaten daarvan.</p> <p>Leg de redenen uit van een eventueel gebruik van meerdere normen op het gebied van de marketing en verkoop van producten.</p>	<p>PR4. Soort en aantal van eventuele gevallen van niet-naleving van regelgeving op het gebied van de gezondheid en veiligheid van consumenten, inclusief de eventuele straffen of geldboetes die voor deze overtredingen zijn opgelegd.</p>
	<p>PR5. Aantal klachten dat gegrond is verklaard door regelgevende instanties of vergelijkbare overheidsorganen die toezicht houden op de gezondheids- en veiligheidsaspecten van producten of diensten of regelgeving opstellen op dit gebied.</p>
	<p>PR6. Vrijwillige naleving van gedragscodes; productlabels of onderscheidingen op het gebied van maatschappelijke of milieuverantwoordelijkheid die de verslaggevende organisatie mag gebruiken of heeft ontvangen.</p> <p>Licht de gebruikte processen en criteria toe.</p>
Producten en diensten	
<p>PR2. Beschrijving van de beleidsmaatregelen, procedures, managementsystemen en nalevingsmechanismen met betrekking tot productinformatie en etikettering.</p>	<p>PR7. Soort en aantal eventuele gevallen van niet-naleving van regelgeving op het gebied van productinformatie en etikettering, inclusief de eventuele straffen of geldboetes die voor deze overtredingen zijn opgelegd.</p>
	<p>PR8. Beschrijving van de beleidsmaatregelen, procedures, managementsystemen en nalevingsmechanismen met betrekking tot klanttevredenheid, inclusief de resultaten van onderzoeken op dit gebied.</p> <p>Geef aan op welke geografische gebieden het beleid betrekking heeft.</p>

Reclame	
	<p>PR9. Beschrijving van de beleidsmaatregelen, procedures, managementsystemen en nalevingsmechanismen met betrekking tot normen en vrijwillige gedragscodes op het gebied van reclame.</p> <p>Geef aan op welke geografische gebieden het beleid betrekking heeft.</p>
	<p>PR10. Soort en aantal overtredingen van regelgeving op het gebied van marketing en reclame.</p>
Respect voor privacy	
<p>PR3. Beschrijving van de beleidsmaatregelen, procedures, managementsystemen en nalevingsmechanismen ten aanzien van de privacy van consumenten.</p> <p>Geef aan op welke geografische gebieden het beleid betrekking heeft.</p>	<p>PR11. Aantal geground verklaarde klachten met betrekking tot aantasting van de privacy van consumenten.</p>

Deelnemers aan de consultatie

Diverse mensen hebben hun kennis en ervaring ingezet tijdens de voorbereidingen van dit handboek. Speciale dank gaat uit naar het Advies Commissie, de E-Adviesgroep en de deelnemers aan de diverse consultatiebijeenkomsten voor hun hulp bij het formuleren van een visie voor het handboek en voor hun commentaar en aanvullingen tijdens het vormgeven van het concept.

Advies Commissie

Silvester	Bombeek	Slibverwerking Noord-Brabant (SNB)	Nederland
David	Grayson	Business in the Community (BITC)	UK
Ruth	Hillary	Scott Wilson	UK
Nancy	Kamp-Roelands	Ernst&Young	Nederland
Mikael	Niskala	Proventia group/ Proventia Solutions	Finland
Dante	Pesce	Vincular-Corporate Social Responsibility at the Catholic University of Valparaiso	Chili
Philip	Sloane	Centre for Australian Ethical Research (CAER)	Australië

E-Adviesgroep

Elena Blanco Meruelo	Aitziber Mugarra Elorriaga	Institute of Cooperative Studies Deusto University	Spanje
Monique Kai	Berings Bethke	Merison UNIDO	Nederland UN
William R. Ruggero	Blackburn Bodo	William Blackburn Consulting, Ltd. Sodalitas	USA Italië
Annalisa	Citterio	Dipartimento di Ingegneria Gestionale Politecnico di Milano	Italië
Pierre Pierre	Echard Hupperts	CSR Europe Vision and Strategy	België Nederland
Iñigo	Isusi	Instituto Vasco de Estudios e Investigación-Basque Institute of Studies and Research (IKEI)	Spanje
Christine	Jasch	Institute for environmental Management and Economics (IÖW)	Oostenrijk
Heledd	Jenkins	The Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society (BRASS)	UK
Leena Elizabeth R.	Köppä Levy	Efektia Ltd Winslow Management Company	Finland USA
Mark Robby	Line Mol	CSR Network Global Impact	UK Nederland
Harri	Moora	Estonian Institute for Sustainable Development	Estland
Jeremy Nelson	Nichols Núñez Vidal	Urban Strategy associates Vincular-Corporate Social Responsibility at the Catholic University of Valparaiso	UK Chili

Erkki	Suvanto	Oy Piniifer Ltd	Finland
Katalin	Urban	BOS Hungary	Hongarije
Cornis	van der Lugt	UNEP	Frankrijk
Marilou	van Golstein Brouwers	Triodos Bank N.V.	Nederland

Deelnemers Consultatiebijeenkomsten in Europa

Bregje	Hamelynck	Eostra	Nederland
Erik	de Smedt	In Society	België
Gerdien	Dijkstra	VBDO - Dutch Association of Investors for Sustainable Development	Nederland
Damir	Dragičević	Global Reporting Initiative	Nederland
Claudia	Gintersdorfer	European Commission Enterprise Directorate General	EU
Derek	Hall	Bovince Ltd	UK
Mario	Jacobs	Ministry of Economic Affairs	Nederland
Karin	Jansens	Kenniscentrum MVO	Nederland
Nancy	Kamp-Roelands	Ernst&Young	Nederland
Gerard	Keijzers	Nyenrode Center for Sustainability, University of Nyenrode	Nederland
Peter	Kromminga	UPJ	Duitsland
Michael	Kuhndt	triple innova	Duitsland
Teodorina	Lessidrenska	Global Reporting Initiative	Nederland
Enno	Masurel	Centre for Innovation and Corporate Sustainability, Free University Kenniscentrum MVO	Nederland
Carla	Neefs	Kenniscentrum MVO	Nederland
Wim	Nienhuis	Agrofair	Nederland
Thierry	Oeljee	SNS Asset Management	Nederland
Erik	Ørskov	Green Network	Denemarken
Eva	Ramos	ECODES-Fundación Ecología y Desarrollo	Spanje
Heather	Rankin	FRC Group	UK
Karl	Resel	Wallner & Schauer - Beratung und Forschung für nachhaltige Entwicklung GmbH	Oostenrijk
Volker	Türk	Wuppertal Institute	Duitsland
Erik	Van Dam	Triple Value Strategy Consulting	Nederland
Zenobie	Verkijk	Kenniscentrum MVO	Nederland

Praktijkvoorbeelden opgenomen in de *High 5!*

Australian Ethical Investment	www.austethical.com.au
Bovince Limited	www.bovince.com
FRC Group	www.frcgroup.co.uk
N.V. Slibverwerking Noord-Brabant	www.snb.nl
Proventia Group	www.proventiagroup.com
Steinschalerhof	www.steinschaler.at
Tall Poppies	www.tallpoppies.co.nz
Traidcraft Plc	www.traidcraft.org.uk
Triodos Bank NV	www.triodos.nl

Feedback Formulier: Elke verbetering of aanvulling is welkom

Dit handboek is slechts een eerste stap op weg naar een alomvattende methode voor het toepassen van de duurzaamheidsrapportage. De suggesties in *High 5!* zijn gebaseerd op de eerste ervaringen van een aantal kleine bedrijven die het systeem voor duurzaamheidsrapportage hebben uitgetest. Naarmate steeds meer bedrijven de richtlijnen gebruiken voor dergelijke rapportages, kan GRI hulpmiddelen verder ontwikkelen met behulp van hun ervaring en kennis.

High 5! sluit aan bij en borduurt verder op bestaande, succesvolle hulpmiddelen voor het MKB, zoals "The Efficient Entrepreneur" (UNEP, Wuppertal-instituut), "The Environmental Management Navigator" (InWent, UNEP, UNIDO, Wuppertal-instituut) en "The SME Key" (CSR Europe en de European Business Campaign on Corporate Social Responsibility). Het handboek geeft ook een aanzet tot de samenstelling van een bredere reeks middelen in het kader van het project SMART Entrepreneur (UNEP, Wuppertal-instituut).

Geef ons vandaag nog uw feedback via dit formulier! Vul het in en stuur het op naar:
Global Reporting Initiative - Secretariaat
Postbus 10039
1001 EA Amsterdam
Nederland

Beoordeling van inhoud/stijl

- A. Beoordeel de algemene inhoud van elk hoofdstuk door per regel één vakje aan te kruisen.

Hoofdstukken	Ik vind de inhoud:	slecht	matig	goed	uitstekend
1. Voor wie is <i>High 5!</i> bestemd?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Wat kunt u verwachten van <i>High 5!</i> ?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Doel van rapportage		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Rapporteren in 5 eenvoudige stappen		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Extra's (praktijkvoorbeelden, enz.)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B. Geef aan hoe de hoofdstukken zouden kunnen worden verbeterd:

C. Miste u onderwerpen in dit handboek?

Ja, zo welke / Nee

D. Is het handboek prettig leesbaar?

Ja / Nee, geef aan welke punten voor verbetering vatbaar zijn.

E. Heeft u nog andere opmerkingen over het handboek? Zo ja, welke?

Persoonlijke gegevens⁶

Naam: _____

Bedrijf: _____

Producten/diensten of branche: _____

Beroepafdeling: _____

Postadres: _____

E-mailadres: _____

Telefoon en fax: _____

⁶ Inzending van de gegevens geschiedt op vrijwillige basis. Deze gegevens worden vertrouwelijk behandeld overeenkomstig het privacybeleid van GRI. Desgewenst kunt u uw feedback anoniem toesturen

Wettelijke aansprakelijkheid

Dit document, bedoeld om duurzaamheidsverslaggeving te bevorderen, is ontwikkeld via een uniek overlegproces tussen vele belanghebbende partijen, waarbij gebruik werd gemaakt van de inbreng van zowel opstellers als gebruikers van verslagen van over de hele wereld. Hoewel het bestuur en het secretariaat van het GRI het gebruik van de GRI-Richtlijnen door alle bedrijven en organisaties aanmoedigen, ligt de verantwoordelijkheid voor de samenstelling en publicatie van verslagen die geheel of gedeeltelijk op deze Richtlijnen zijn gebaseerd volledig bij de opstellers van dergelijke verslagen. Noch de Raad van Bestuur van het GRI noch de Stichting Global Reporting Initiative aanvaarden enige aansprakelijkheid voor eventuele gevolgen of schade die direct of indirect voortvloeien of voortvloeit uit het gebruik van de GRI-Richtlijnen bij het opstellen van verslagen of het gebruik van verslagen die op deze Richtlijnen gebaseerd zijn.

Vertaling

De GRI-Richtlijnen zijn ontwikkeld en opgesteld in het Engels. Hoewel aan de nauwkeurigheid van door het GRI geautoriseerde vertalingen veel aandacht wordt besteed, blijft de Engelse versie van de tekst gezaghebbend. De meest recente versie van de Engelse tekst van de Richtlijnen is te verkrijgen op de website www.globalreporting.org.

De vertaling van *High 5!* - Handboek voor kleine en middelgrote bedrijven - is verzorgd door MVO Nederland en GRI. Het reviewteam heeft bestaan uit de volgende personen:

- Henriette Hettinga (namens GRI);
- Nancy Kamp-Roelands (namens Raad voor de Jaarverslaggeving);
- Karin Jansens (namens MVO Nederland).

Verzoek om gebruik te melden

Bedrijven die verslagen opstellen op basis van de GRI-Richtlijnen wordt verzocht dit te melden aan het secretariaat van het GRI. Bedrijven die in hun verslag melding

maken van het gebruik van de Richtlijnen worden opgenomen in een lijst van gebruikers op de website van het GRI. Contact: guidelines@globalreporting.org.

Alle rechten voorbehouden

Het auteursrecht van dit document berust bij het Global Reporting Initiative (GRI). Het zonder voorafgaande goedkeuring van het GRI verveelvoudigen of verspreiden van dit document voor commentaar en/of gebruik bij het opstellen van een op het GRI-systeem gebaseerd verslag is toegestaan. Zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het GRI is het echter niet toegestaan om dit document of enig uittreksel daarvan voor enig ander doeleinde in enigerlei vorm te verveelvoudigen, op te slaan of over te brengen.

Global Reporting Initiative, het logo van Global Reporting Initiative, de *Richtlijnen voor Duurzaamheidsverslaggeving* en de afkorting GRI zijn handelsmerken van het Global Reporting Initiative.

© 2004 Global Reporting Initiative

Over het Global Reporting Initiative GRI

Het Global Reporting Initiative (GRI) is een langlopend, internationaal initiatief van vele belanghebbenden, gericht op het ontwikkelen en verspreiden van op wereldschaal toepasbare *Richtlijnen voor Duurzaamheidsverslaggeving*. Deze *Richtlijnen* kunnen op vrijwillige basis door organisaties⁷ gebruikt worden die verslag doen van de economische, sociale en milieudimensies van hun activiteiten, producten en diensten⁸. Het GRI omvat de actieve betrokkenheid van vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven, accountancy; financiële dienstverlening,

⁷ Hieronder zijn mede begrepen bedrijfs-, overheids- en niet-gouvernementele organisaties, die alle vallen binnen de opdracht van het GRI. In de eerste fase van zijn bestaan heeft het GRI de nadruk gelegd op het gebruik van de Richtlijnen door bedrijven, in de verwachting dat overheids- en niet-gouvernementele organisaties te zijner tijd zullen volgen.

⁸ Binnen het GRI wordt de term '*duurzaamheidsverslaggeving*' gebruikt als synoniem voor maatschappelijke verslaggeving, sociale verslaggeving, 'triple bottom line'-verslaggeving en andere termen die duiden op de economische, sociale en milieuaspecten van de activiteiten van een organisatie.

Global Reporting Initiative - Secretariaat
Keizersgracht 209
Postbus 10039
1001 EA Amsterdam
Tel.: 020 531 00 00
Fax: 020 531 00 31
Email: guidelines@globalreporting.org
Web: www.globalreporting.org

Over de *Handreiking voor Maatschappelijke verslaggeving*

In deze vertaling van *High 5!*; het GRI-Handboek voor kleine en middelgrote bedrijven; is in voetnoten verwezen naar de relevante artikelen uit de *Handreiking voor Maatschappelijke verslaggeving* van de Raad voor de jaarverslaggeving.

Raad voor de Jaarverslaggeving – Secretariaat
A.J. Ernststraat 55
1083 GR Amsterdam

Email: rj@rjnet.nl
Web: www.rjnet.nl

De *Handreiking voor Maatschappelijke verslaggeving* is te bestellen via internet:

[http://www.rjnet.nl/index.asp?hfdstrmkeuze=2&paginahfdstrm=publicaties\publicaties
.asp](http://www.rjnet.nl/index.asp?hfdstrmkeuze=2&paginahfdstrm=publicaties\publicaties.asp)

Of via Kluwer

Tel: 0570 673444
Fax: 0570 691555

Woordenlijst

Aspect

Uitgaande van de drie dimensies voor duurzame ontwikkeling (economie, milieu en maatschappij), deelt GRI de prestatie-indicatoren in volgens een hiërarchie van categorie, aspect en indicator. Een categorie bestaat uit een omvangrijk issue of een aantal samenhangende issue die onder een van de drie dimensies voor duurzaamheid vallen. Categorieën onder de sociale dimensie zijn bijvoorbeeld werkomstandigheden, passend werk, mensenrechten, maatschappij en productverantwoordelijkheid. Categorieën worden vervolgens onderverdeeld in aspecten. Aspecten onder de categorie Maatschappij zijn bijvoorbeeld gemeenschap, omkoping en corruptie, politieke bijdragen, concurrentie en prijsbepaling. Indicatoren komen weer direct onder aspecten. Zie onderstaande tabel voor een voorbeeld. Zie ook Categorie en Indicator.

Voorbeeld van de manier waarop GRI indicatoren rangschikt en in categorieën verdeelt

Duurzaamheids-dimensie	Categorie	Aspect	Indicator
Maatschappij	Samenleving	Politieke bijdragen	SO3 Beschrijving van beleid, procedures/managementsystemen en nalevingsmechanismen voor het beheren van lobbyactiviteiten en politieke bijdragen.
Milieu	Geen categorieën gedefinieerd voor de milieu-indicatoren	Water	EN5 Totaal waterverbruik

Balanced scorecard

De balanced scorecard is een managementsysteem waarmee organisaties hun visie en strategie kunnen toelichten en in acties kunnen omzetten. Het systeem is gericht op interne bedrijfsprocessen en externe resultaten, zodat strategische prestaties en resultaten steeds kunnen worden verbeterd.

Categorie

Uitgaande van de drie dimensies voor duurzame ontwikkeling (economie, milieu en maatschappij), deelt GRI prestatie-indicatoren in volgens een hiërarchie van categorie, aspect en indicator. Een categorie bestaat uit een omvangrijk issue of een aantal samenhangende issues die onder een van de drie dimensies voor duurzaamheid vallen. Categorieën onder de sociale dimensie zijn bijvoorbeeld arbeidsomstandigheden, passend werk, mensenrechten, maatschappij en productverantwoordelijkheid. Zie bovenstaande tabel voor voorbeelden. Zie ook Aspect en Indicator.

CSR (Corporate Social Responsibility) of CR (Corporate Responsibility)

Met het bieden van verantwoorde werkgelegenheid, inclusief een sociaal beleid en financiële middelen zijn bedrijven er tegenwoordig nog niet. Er wordt steeds meer van bedrijven verwacht dat zij een belangrijkere rol te spelen in de bredere fysieke en maatschappelijke context waarbinnen ze actief zijn. CSR is geen wettelijke verplichting en kent de meest uiteenlopende interpretaties en betekenissen: van filantropie en ondersteuning van de lokale gemeenschap tot complexere inspanningen, zoals het afleggen van verantwoording voor de manier waarop bedrijfsactiviteiten van invloed zijn op de economie, het milieu en de maatschappij.

Dimensie

GRI rangschikt de verschillende indicatoren onder de drie overkoepelende dimensies voor duurzaamheid (economie, milieu en maatschappij). Zie bovenstaande tabel voor voorbeelden.

EMAS

EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) is een vrijwillig initiatief dat is ontworpen om de milieuprestaties van bedrijven te verbeteren. Het schema is bedoeld om organisaties die verder gaan dan de wettelijke minimumeisen en doorlopend hun milieuprestaties verbeteren te herkennen en hiervoor te belonen. Volgens het programma moeten deelnemende organisaties regelmatig een openbaar milieuverslag opstellen waarin ze rapporteren over hun milieuprestaties. Bovendien moet dit verslag door een onafhankelijke partij worden gecontroleerd.

GRI (Global Reporting Initiative)

GRI (Global Reporting Initiative) is een proces waarbij meerdere partijen zijn betrokken. Het is een onafhankelijk initiatief dat erop is gericht om wereldwijd toepasbare richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving te ontwikkelen en verspreiden. Zie www.globalreporting.org voor meer informatie.

GRI-richtlijnen voor duurzaamheidsrapportage

De GRI- *Richtlijnen voor Duurzaamheidsverslaggeving* bieden aan organisaties een kader voor verslaggeving over hun economische, milieugerelateerde en sociale prestaties. Ze bevatten verslaggevingsprincipes en specifieke inhoud om bedrijven te begeleiden bij het opstellen van duurzaamheidsverslagen. Deze zijn voor alle organisaties even relevant, ongeacht hun grootte, branche of locatie. Zie www.globalreporting.org/guidelines/2002.asp voor meer informatie.

Indicatoren

Een meeteenheid voor prestaties. De GRI-richtlijnen bevatten twee categorieën indicatoren: kernindicatoren en aanvullende indicatoren. Kernindicatoren zijn relevant voor de meeste rapporterende organisaties en interessant voor de meeste stakeholders. Aanvullende indicatoren hebben een van de volgende eigenschappen: ze spelen een belangrijke rol bij economische, milieugerelateerde of sociale metingen, maar worden nog door weinig organisaties gebruikt; ze zijn informatief voor belangrijke stakeholders van de rapporterende organisatie; of ze zijn interessant genoeg om verder te worden getest, zodat er kan worden bekeken of ze in de toekomst als kernindicator kunnen worden gebruikt.

Eigenschappen van de indicatoren

Absolutie indicatoren bevatten informatie over de omvang van het algehele effect. Relatieve indicatoren (ratio's) brengen twee absolute cijfers met elkaar in verband, zodat deze in context worden geplaatst.

Kwantitatieve indicatoren meten situaties/omstandigheden en worden in getallen uitgedrukt. Kwalitatieve indicatoren worden gebruikt wanneer kwantitatieve metingen niet haalbaar of effectief zijn. Ze bestaan meestal uit een beschrijving van beleidsmaatregelen, praktijken of programma's.

ISO 14000

ISO 14000 is een standaard die is opgesteld door de International Organisation for Standardisation. Hiermee wordt milieumanagement gemeten. De standaard is opgesteld om te bepalen wat een organisatie doet om de belasting van haar activiteiten op het milieu tot een minimum te beperken en wat de organisatie doet om de milieuprestaties steeds verder te verbeteren.

NGO

Non-gouvernementele organisatie. Dergelijke organisaties opereren meestal zonder winstoogmerk en kunnen daarom niet worden aangeduid als zakelijke of overheidsinstelling. NGO's bestaan vaak uit groepen personen die zich inzetten voor een gemeenschap of een sociale, milieugerelateerde of economische kwestie.

MKB

Midden- en kleinbedrijf. Er bestaat geen algemeen geaccepteerde, wereldwijd toepasbare definitie van de term MKB. De meest recente definitie van de Europese Commissie (mei 2003) is als volgt: een MKB-bedrijf heeft minder dan 250 medewerkers, een omzet van maximaal 50 miljoen euro en/of een balans van maximaal 43 miljoen euro.

Stakeholder

Persoon of groep die van invloed is op en/of wordt beïnvloed door een organisatie en haar activiteiten, zoals medewerkers, klanten, NGO's en vakbonden.

Duurzaamheidsrapportage

Duurzaamheidsverslaggeving is een proces waarbij de economische, milieugerelateerde en sociale prestaties van een organisatie openbaar worden gemaakt. Veel bedrijven zijn van mening dat alleen financiële rapportage niet langer voldoende is voor klanten, gemeenschappen en andere stakeholders die behoefte hebben aan informatie over de algehele prestaties. Via duurzaamheidsverslaggeving melden organisaties hoe hun prestatiedoelen vorderen (niet alleen economische doelen, maar ook doelen op het gebied van milieubescherming en sociaal welzijn).

Duurzame ontwikkeling

Economische ontwikkeling die voldoet aan behoeften die vandaag de dag spelen zonder dat dit ten koste gaat van de behoeften van toekomstige generaties. In het algemeen worden economie, milieu en maatschappij gezien als de drie pijlers van duurzame ontwikkeling.

(TBL) Triple Bottom Line

Term waarmee de niet-financiële componenten van bedrijfsrisico's en -activa worden beschreven. Triple verwijst naar de economische, milieugerelateerde en sociale activiteiten en effecten van een bedrijf.

