

# Corporate Responsibility Assurance

Klaas van den Berg en Arco ten Klooster, met medewerking van Nancy Vollerling en Joop Joost Hietbrink, allen Sustainability Business Solutions, Advisory

Vanuit een strategisch perspectief gaat Corporate Responsibility (CR) over het sturen op niet-financiële resultaatgebieden van de onderneming. Dat impliceert dat betrouwbare informatie voorhanden moet zijn. Daarbij gaat het niet alleen om managementinformatie, maar ook over externe verslaggeving. In dit artikel lichten de auteurs de specifieke kenmerken van verificatie van CR-rapportages toe en wordt ingegaan op de hiervoor ontwikkelde assurancestandaard COS 3410N.

## 1. Inleiding

Maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaam ondernemen, maatschappelijke betrokkenheid. Het zijn termen waar we de afgelopen tien jaar aan gewend zijn geraakt en het houdt de gemoederen nog steeds volop bezig. Een relatief nieuwe ontwikkeling op dit gebied is dat ondernemingen vrijwillig maatregelen nemen om klimaatverandering tegen te gaan en zo zijn meer voorbeelden te noemen. Uit onderzoek blijkt dat maar liefst 85% van de Nederlanders het belangrijk vindt dat zijn werkgever duurzaamheid op de agenda heeft. Critici daargelaten is iedereen het erover eens dat ook het bedrijfsleven een verantwoordelijkheid draagt om de wereld op zijn minst net zo achter te laten voor toekomstige generaties als hoe zij die aantrof.

Geef het een naam. Waar het om draait, is het bewust omgaan met mens, milieu en maatschappij. Welke term – in het Nederlands of het Engels – men ook kiest, het maakt nauwelijks uit voor de ontwikkeling die dit vakgebied binnen ondernemingen heeft doorgemaakt. Voorheen waren ondernemingen vooral bezig om een geschikte invulling te geven aan hun activiteiten op sociaal en milieugebied naast de reguliere bedrijfsvoering. Maar dat verandert nu snel. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is geen aparte manier van ondernemen meer. Steeds meer dringt het besef door dat maatschappelijke aspecten een integraal onderdeel moeten uitmaken van de bedrijfsvoering. Dat wordt niet alleen verlangd door de betrokkenen bij de onderneming. Het is ook van strategisch belang voor de continuïteit van de onderneming. Daarmee wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen gewoon tot verantwoord ondernemen in omvattende zin.

Vragen op sociaal gebied of met betrekking tot milieuproblemen zijn niet meer los te zien van de kernprocessen van een onderneming. Verantwoord ondernemen – of het Engelse equivalent Corporate Responsibility (CR) dat hier verder gehanteerd wordt – behoort tot de strategische vragen waar het management zich voor gesteld ziet.

## Samenvatting

In dit artikel worden de actuele ontwikkelingen rondom de verificatie van Corporate Responsibility (CR) verslagen besproken. Ingegaan wordt op de hiervoor benodigde samenwerking tussen accountants en materiedeskundigen, de specifieke kenmerken van verificatie van CR-rapportages en op de hiervoor ontwikkelde assurancestandaard COS 3410N. Ten slotte wordt stilgestaan bij de rol van stakeholders bij de totstandkoming en beoordeling van CR-rapporten.

Vanuit een strategisch perspectief gaat CR over het sturen op de niet-financiële resultaatgebieden van de onderneming. Dat impliceert dat betrouwbare informatie voor handen moet zijn. Daarbij gaat het niet alleen om managementinformatie, maar het gaat ook over externe verslaggeving die de belanghebbenden in staat moet stellen zich een goed beeld van de onderneming te vormen. De laatste jaren is de trend waarneembaar dat maatschappelijke verslaggeving van ondernemingen (bijvoorbeeld in de vorm van een zelfstandig CR-rapport of een rapport dat geïntegreerd is met het jaarverslag) aan belang toeneemt, niet in de laatste plaats omdat niet langer de nadruk ligt op verantwoording omwille van transparantie alleen, maar steeds meer op het gericht informeren van de belanghebbenden.

Het verifiëren van de betrouwbaarheid van gerapporteerde informatie kan om verschillende redenen belangrijk zijn voor ondernemingen. In de eerste plaats draagt het bij aan de geloofwaardigheid van de maatschappelijke verslaggeving. Naarmate niet-financiële informatie meer gebruikt wordt door belanghebbenden, groeit de behoefte hieraan. Zo is de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) bijvoorbeeld een uitgesproken voorstander van assurance door een onafhankelijke partij. Versterkend werkt eveneens de ontwikkeling dat de variabele beloning van bestuurders mede afhankelijk is gesteld van niet-financiële resultaten. Ook financiële partijen stellen op de aandeelhoudersvergadering vragen aan het ondernemingsbestuur over

## Onderzoek naar de kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving in Nederland

Maatschappelijke informatie in de verslaggeving van Nederlandse ondernemingen neemt hals over kop toe en tegenwoordig staat vrijwel ieder directieverslag stil bij maatschappelijke ontwikkelingen. Een methode die deze ontwikkeling zichtbaar maakt, is de Transparantiebenchmark. Dit is een vergelijkend onderzoek naar de kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving in Nederland dat PricewaterhouseCoopers (PwC) jaarlijks uitvoert in opdracht van het ministerie van Economische Zaken. Het doel van deze benchmark is een beeld te geven van de transparantie in jaarverslagen ten aanzien van het beleid en de prestaties van de onderneming op sociaal, milieu- en maatschappelijk gebied. In 2007 gingen 111 van de 150 grootste Nederlandse ondernemingen expliciet in op de visie en strategie van de onderneming ten aanzien van CR. Ongeveer een derde van de deelnemende ondernemingen brengt een separaat maatschappelijk verslag uit. De kwaliteit van de maatschappelijke verslaggeving verschilt overigens nog wel veel. De Rabobank kreeg in 2007 96 punten van de 100 in de Transparantiebenchmark, maar de gemiddelde score blijft nog steken op zo'n 30 punten. Desalniettemin blijkt nog ieder jaar dat de gemiddelde score stijgt en dat de aandacht voor maatschappelijke onderwerpen in de jaarverslaggeving toeneemt.

Een van de elementen van de Transparantiebenchmark heeft betrekking op assurance van de maatschappelijke verslaggeving. Dit onderdeel staat gelijk aan 10% van de maximaal te behalen puntenscore. In 2007 waren er 24 ondernemingen die op dit onderdeel punten kregen toegekend. In 20 gevallen was er sprake van een assurancerapport van een accountantsorganisatie zoals PwC. De overige verslagen hadden een andere onafhankelijke partij een oordeel over het verslag gevraagd.

Dat slechts een klein deel van de rapporterende bedrijven actief assurance vraagt, hangt samen met het feit dat de maatschappelijke verslaggeving van veel ondernemingen zich nog in een pioniersfase bevindt. Tegelijk blijkt uit internationaal onderzoek van PwC dat er gaandeweg meer waarde wordt gehecht aan onafhankelijke assurance bij niet-financiële verslaggeving. Naarmate het strategische belang van CR voor ondernemingen toeneemt, neemt ook het belang van onafhankelijke assurance toe.

duurzaamheidsinformatie. Vanzelfsprekend is het dan van belang te kunnen beschikken over betrouwbare informatie. Veel ondernemingen zijn inmiddels zover dat hun CR-beleid is vertaald in concrete doelstellingen. Om hier effectief op te kunnen sturen, is betrouwbare periodieke managementinformatie nodig. Een onafhankelijke derde die assurance verleent, draagt daaraan bij door de volledigheid en de betrouwbaarheid van informatie vast te stellen. Daarbij worden de onderliggende interne beheersingssystemen getoetst op een manier die vergelijkbaar is met die rondom financiële verslaggeving.

## 2. CR-assurance vooral door accountancy- en adviesorganisaties verzorgd

Uit onderzoek van de Universiteit van Amsterdam en KPMG Global Sustainability Services blijkt dat de grote accountancy- en adviesorganisaties de markt voor CR-assurance domineren. Dat is minder vanzelfsprekendheid dan het wellicht op het eerste gezicht lijkt. Hoewel accountancy- en adviesorganisaties zich hier altijd mee bezig hebben gehouden, werd in het verleden vaker dan nu ook aan maatschappelijke organisaties of technische ingenieursbureaus gevraagd een onafhankelijk rapport af te geven bij maatschappelijke verslaggeving. De niet onbelangrijke reden hiervoor was dat materiedeskundigheid van doorslaggevend belang werd geacht om een zinvol oordeel te kunnen

geven. Dat tegenwoordig steeds vaker accountancy- en materiedeskundigen samen deze rol op zich nemen, hangt samen met drie redenen.

- *Materiedeskundigheid alleen is niet voldoende*  
Met het toenemen van de professionaliteit van maatschappelijke verslaggeving wordt de verificatie ervan ook complexer. De grote accountancy- en adviesorganisaties zijn bij uitstek in staat om multidisciplinaire teams samen te stellen – vaak ook internationaal – die gezamenlijk de assurance-opdracht uitvoeren. De expertise op het gebied van assurance wordt gecombineerd met specifieke kennis van bijvoorbeeld CO<sub>2</sub>-emissies of arbeidsrechten.
- *Het is belangrijker geworden dat de Assurance-aanbieder volkomen onafhankelijk is van de onderneming*  
Accountantsorganisaties die jaarrekeningcontroles uitvoeren, zijn al gehouden aan een robuust regime op dit gebied. Onafhankelijkheid en de beschikbare multidisciplinaire teams hebben er mede toe geleid dat accountancy- en adviesorganisaties vaker gevraagd worden voor niet-financiële assurance. Niet in de laatste plaats omdat de gebruikers van deze informatie steeds meer financiële instellingen, analisten en beleggers zijn. Wanneer de niet-financiële informatie in het financiële verkeer een belangrijker rol gaat spelen, wordt de rol van een onafhankelijke derde steeds meer gewenst.

- *Accountancy- en adviesorganisaties zijn ook zelf eerder geneigd om deze rol op zich te nemen*  
Niet-financiële assurance ligt in het verlengde van de traditionele assurancewerkzaamheden. Ook CO<sub>2</sub>-cijfers kunnen aangesloten worden op brondocumentatie en zijn geschikt om analytische werkzaamheden op uit te voeren. Beroepsorganisaties hebben dit onderkend en hebben specifieke standaarden ontwikkeld. In Nederland heeft het NIVRA (het Koninklijk Nederlands Instituut van Registeraccountants) in 2007 de COS 3410N uitgegeven: 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen'. Met deze specifieke standaard – die als een verbijzondering van de ISAE 3000 beschouwd kan worden – loopt Nederland internationaal gezien voorop. COS 3410N onderkent het speciale karakter van maatschappelijke verslaggeving en schrijft een model voor waarbij de registeraccountant samenwerkt met materiedeskundigen. Met COS 3410N in de hand wordt het voor accountants makkelijker aantoonbaar een deugdelijke grondslag te vinden voor het afgeven van een CR-assurancerapport (en met 'accountant' wordt in dit artikel bedoeld op het multidisciplinaire team dat onder eindverantwoordelijkheid van een financial auditor de verificatie van een maatschappelijk jaarverslag uitvoert).

### 3. COS 3410N: Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen

Het zal een ieder die COS 3410N leest niet ontgaan dat de standaard zowel qua structuur als inhoudelijk veel overeenkomsten vertoont met de overige standaarden. En dat is niet vreemd. Veel van de expertise die is opgebouwd op het traditionele terrein van de accountant, is immers rechtstreeks toepasbaar op het relatief jonge werkterrein van de verificatie van niet-financiële informatie. Zowel met betrekking tot de planning als de uitvoering van dit soort assurance-opdrachten zijn veel van de benodigde werkzaamheden om voldoende comfort te krijgen praktisch identiek aan wat accountants gewend zijn vanuit de jaarrekeningcontrole. Toch is er ook een aantal karakteristieke elementen dat niet-financiële assurance onderscheidt van gewone controle- en beoordelingsopdrachten naast het feit dat er geen wettelijke plicht rust op verificatie van duurzaamheidsverslagen. Het is vooral op deze punten dat het belang van multidisciplinaire teams naar voren komt. Vijf punten in het bijzonder:

- CR-assurance omvat nadrukkelijk ook een inhoudelijke toetsing van kwalitatieve informatie in het verslag.
- De reikwijdte van het verslag ligt niet vast en er zijn geen algemeen geaccepteerde verslaggevingcriteria. Op deze punten is het CR-rapport onderhevig aan specifieke keuzes die de organisatie maakt.

- De mate van assurance kan variëren, ook binnen de opdracht. In veel gevallen bestaat een CR-assurance-opdracht zowel uit controle- als beoordelingswerkzaamheden.
- Materialiteit van de verslaggeving dient mede op basis van stakeholderconsultatie te worden vastgesteld. De controlematerialiteit dient per indicator te worden vastgesteld.
- Toereikendheid is een complex begrip bij CR-assurance. Niet alleen omdat de aard van de informatie in het verslag zeer divers is, maar vooral omdat niet zonder meer is vast te stellen over welke zaken een onderneming dient te rapporteren en in welke mate.

#### Inhoudelijke toetsing van kwalitatieve informatie

COS 3410N onderkent dat de verificatie van maatschappelijk verslagen niet alleen betrekking heeft op kwantitatieve gegevens. Veel onderwerpen waarover wordt gerapporteerd, laten zich niet in kwantitatieve kengetallen vangen en op zichzelf is er geen principiële belemmering om ook assurance af te geven bij de kwalitatieve informatie in het verslag. COS 3410N schrijft een inhoudelijke toetsing voor van de omschrijvingen en de toelichtingen die het management geeft op de behaalde niet-financiële resultaten. Daarbij moet de assurance-aanbieder over voldoende deskundigheid en ervaring beschikken om te kunnen beoordelen of de tekst in het verslag verkeerd kan worden uitgelegd in het licht van wat gebruikelijk is. Dit betekent dat de assurance-aanbieder voldoende onderbouwing moet krijgen van inhoudelijke uitspraken om een conclusie te kunnen trekken over de juistheid van het verslag. Dit is een fundamenteel verschil met de marginale toetsing die plaatsvindt op het directieverslag als onderdeel van de jaarrekeningcontrole, waarbij de tekst beoordeeld wordt in het licht van de jaarrekening. In de praktijk ontstaan daardoor voor de opdrachtgever soms moeilijk begripbare situaties wanneer de CR-assurance-aanbieder vragen stelt over de tekst in het afzonderlijke maatschappelijk verslag, terwijl die gelijk is aan een passage die is opgenomen in het financieel jaarverslag en waarover de accountant geen opmerkingen heeft gemaakt.

Een ander element waar materiedeskundigheid van belang is heeft betrekking op de evaluatie van de verslaggevingcriteria die door de organisatie worden gehanteerd. Omdat er geen algemeen aanvaarde standaarden zijn, moeten organisaties specifieke keuzes maken over de manier waarop ze hun data verzamelen, aggregeren en presenteren. Dit kan betrekking hebben op technische aspecten zoals de omrekenfactoren die gebruikt worden om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te berekenen, maar ook op meer fundamentele vragen, bijvoorbeeld in relatie tot wat wel en wat niet geclassificeerd wordt als een bedrijfsongeval. COS 3410N schrijft voor op welke wijze de assurance-aanbieder de gehanteerde criteria moet

beoordelen. Daarbij gaat het over de toepasselijkheid van de gemaakte keuzes, onder meer bezien vanuit de gebruiken in de sector van de opdrachtgever, maar ook over de interne consistentie van de criteria. Een specifiek punt bij de beoordeling van verslaggevingcriteria ligt bij de toetsing van modellen die gebruikt worden voor schattingen, extrapolaties of berekeningen. In tegenstelling tot reguliere jaarverslagen hoeft niet alle gerapporteerde informatie daadwerkelijk gemeten te zijn. Dat is in sommige gevallen simpelweg niet mogelijk (bijvoorbeeld door het ontbreken van betrouwbare externe informatie). In dergelijke gevallen heeft het vaak de voorkeur om een geëxtrapoleerd cijfer te rapporteren in plaats van de onvolledige informatie, omdat daarmee een beter beeld wordt gegeven van de werkelijke prestaties van de onderneming.

#### De reikwijdte van het rapport

Gerelateerd aan het bovenstaande punt is ook de reikwijdte van het maatschappelijk verslag niet vanzelfsprekend. Onderdeel van de werkzaamheden conform COS 3410N is dat getoetst wordt of de reikwijdte van het verslag in voldoende mate toereikend is en, in het geval een onderneming niet over de gehele bedrijfsvoering rapporteert, of de redenen daarvoor acceptabel zijn. In de praktijk komt het veel voor dat organisaties die een start maken met maatschappelijke verslaggeving, daarin niet volledig zijn en voor sommige onderdelen van de organisatie toestaan dat die (nog) geen CR-data aanleveren. Acceptabele redenen daarvoor kunnen zijn dat organisatieonderdelen kort geleden geacquireerd zijn of om andere redenen nog onvoldoende beheersingsmaatregelen hebben ingericht rondom maatschappelijke verslaggeving om de kwaliteit van de data voldoende te kunnen waarborgen. In het verlengde hiervan onderkent COS 3410N ook de mogelijkheid dat de assurance-aanbieder een beperking wordt opgelegd in de reikwijdte van assurance, omdat het niet rationeel is assurance te geven bij bepaalde informatie.

In alle gevallen is het uiteraard aan de onderneming om hier transparant over te zijn en dit voldoende toe te lichten in het maatschappelijk verslag. Of de toelichting inderdaad voldoende is, is aan de assurance-aanbieder om te beoordelen.

#### De mate van assurance kan variëren

De organisatie maakt niet alleen keuzes met betrekking tot de reikwijdte van het verslag en de gehanteerde verslaggevingcriteria; het zal een specifieke opdracht moeten formuleren voor de assurance-aanbieder. Daarbij komt het vaak voor dat assurance wordt gevraagd bij een deel van het maatschappelijk verslag, bijvoorbeeld alleen met betrekking tot een aantal indicatoren dat in het bijzonder van belang wordt geacht door de organisatie. In ogenschouw nemende dat assurance van

maatschappelijke verslaggeving niet wettelijk verplicht is en veel rapportagesystemen nog in de kinderschoenen staan, kiezen ondernemingen vaak voor een beperkte mate van zekerheid. Dit kan versterkt worden door de aard van de indicatoren. In het geval van bepaalde kwalitatieve informatie is het soms niet realistisch een redelijke mate van zekerheid af te geven. Aangezien maatschappelijke verslaggeving nog in ontwikkeling is en de informatie die in de verslagen wordt aangedragen van verschillende afdelingen en managementsystemen afkomstig kan zijn, is het rapportagesysteem in veel gevallen minder robuust dan de systemen die worden gebruikt bij financiële verslaggeving. Een gevolg van deze zwakke(re) systemen is dat de kosten voor het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid aanzienlijk kunnen zijn. Om deze en andere redenen komt het vaak voor dat de opdracht aan de assurance-aanbieder bestaat uit een deel dat gericht is op het verkrijgen van redelijke zekerheid en een deel dat slechts een beperkte mate van zekerheid beoogt. COS 3410N voorziet in de mogelijkheid dat de assurance-aanbieder een gecombineerde opdracht uitvoert van controlewerkzaamheden en beoordelingswerkzaamheden. De beoordelingswerkzaamheden zijn in tegenstelling tot controlewerkzaamheden niet gericht op het uitputtend verkrijgen van bewijs. De beoordelingswerkzaamheden geven om die reden een beperkte mate van zekerheid. Hierbij moet worden opgemerkt dat de reikwijdte van de opdracht niet mag worden gewijzigd om een negatieve conclusie te voorkomen.

#### Toereikendheid

Naast het controleren of het maatschappelijk verslag betrouwbaar is uitgevoerd, moet de assurance-aanbieder ook vaststellen of het maatschappelijk verslag toereikend is, namelijk of de onderneming over de juiste aspecten rapporteert. Vanuit COS 3410N wordt de accountant een aantal handreikingen gedaan om dit vast te kunnen stellen. De accountant dient zich een mening te vormen over het verslag als geheel. Beslaat het alle onderwerpen die belanghebbenden mogen verwachten aan te treffen? Geeft het verslag een gebalanceerd beeld? Dergelijke vragen zijn niet zonder meer vast te stellen. Het is een bijzonderheid van CR-assurance die hieronder nader wordt toegelicht.

#### 4. Het vaststellen van de toereikendheid van maatschappelijk verslagen

Voor de toereikendheid van CR-rapporten zet de accountant de eigen kennis over de organisatie in combinatie met gedegen analyses in. Deze analyse kan zeer uitgebreid zijn. Zo kunnen er een sectoronderzoek en een media- en internetonderzoek onder vallen om te achterhalen welke onderwerpen van belang zijn om te onderzoeken. De laatste invalshoek is die van de dialoog met de belanghebbenden: wordt deze aangegaan en wat doet het bedrijf met de uitkomsten van een dergelijke dialoog?

Hoewel het betrekken van belanghebbenden niet nieuw is, hebben ontwikkelingen in de CR-rapportage gezorgd voor een verhoogde interesse op dit vlak. Algemeen geaccepteerde principes en standaarden als de Principles on Corporate Governance van de Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), de Stakeholder Engagement Standard van AccountAbility (AA1000) en de G3 Guidelines van het Global Reporting Initiative (GRI) benadrukken dat organisaties hun belanghebbenden dienen te identificeren, naar hen moeten luisteren en hen uitleg dienen te geven wanneer er bepaalde beslissingen worden genomen. En niet in de laatste plaats moeten de organisaties aan hun belanghebbenden verslag doen van de dilemma's die er bestaan. De redenen en manieren om belanghebbenden te betrekken lopen uiteen. Aan de ene kant worden sommige belanghebbenden op een meer indirecte manier geraadpleegd met behulp van vragenlijsten om zodoende meningen te krijgen over het CR-rapport (bijvoorbeeld van Non Governmentele Organisaties (NGO's), vakbonden en consumenten). Aan de andere kant worden belanghebbenden op een meer directe en proactieve manier geraadpleegd door hen uit te nodigen voor een bijeenkomst om de meningen en dilemma's rondom het CR-rapport te bespreken. In toenemende mate wordt in dit laatste geval gebruik gemaakt van zogenoemde stakeholderpanels.

#### De rol van stakeholderpanels

De beste manier om de toereikendheid van het CR-rapport vast te stellen, is wanneer belanghebbenden zich onomwonden hebben uitgesproken over wat de meest relevante CR-aspecten voor een specifieke onderneming zijn. In algemene zin wordt een proactieve stakeholderconsultatie (belanghebbendenraadpleging) door de accountant toegejuicht. Een van de meest proactieve manieren van het betrekken van belanghebbenden is het opzetten van een structureel stakeholderpanel, dat op gezette tijden om advies wordt gevraagd. Een ontwikkeling die zeer recent in opkomst is gekomen.

PwC heeft onderzoek gedaan naar het gebruik van stakeholderpanels. Zie het kader.

#### Compositie en criteria

Het panel dient te bestaan uit een vaste groep vertegenwoordigers van de verschillende belanghebbendengroepen. Dit zijn niet per se onafhankelijke experts maar kunnen ook 'echte' belanghebbenden zijn. Tegelijk dient bedacht te worden dat niet alle 'soorten' belanghebbenden plaats willen nemen in een panel dat een openbare opinie afgeeft. Denk aan leden van de ondernemingsraad, klanten en leveranciers. Zij zullen wel bereid zijn te participeren in consultatiebijeenkomsten. De criteria en procedures voor het selecteren van de leden van het panel dienen door de onderneming zelf bepaald te worden. Het ontbreken van een dergelijk proces met de bijbehorende criteria vormt een risico

#### Onderzoek naar gebruik stakeholderpanel

Internationaal onderzoek van PwC onder 50 cliënten naar het gebruik van stakeholderpanels geeft inzicht hoe deze ondernemingen hierover denken. Deze ondernemingen komen uit 18 verschillende landen, verspreid over de wereld, en beslaan twaalf sectoren. De sectoren 'energy & utilities', 'industrial products' en 'retail & consumers' zijn in dit onderzoek het best vertegenwoordigd (samen goed voor meer dan 50% van de respondenten). Dit zijn ook de sectoren met de langste geschiedenis van CR-reporting. Uit het onderzoek blijkt dat 14 van de 50 onderzochte ondernemingen gebruik maakt van een stakeholderpanel. Dergelijke stakeholderpanels hebben de volgende karakteristieken:

- In het stakeholderpanel zitten vertegenwoordigers van de verschillende belanghebbendengroepen.
- Het panel heeft een duidelijk doel en een duidelijke opdracht.
- De onderneming heeft zich uitgesproken om te reageren op de uitkomsten van het panel.

#### Compositie en criteria

In het onderzoek kwam naar voren dat slechts 8 van de 14 bedrijven met een stakeholderpanel duidelijk selectieproces hadden geformuleerd voor de leden van het panel.

#### Doel

Bij twee ondernemingen uit het onderzoek werd de mening van het stakeholderpanel vermeld in het CR-rapport. Een uitgewerkte opinie over de volledigheid van het verslag, de mate waarin over de juiste indicatoren wordt gerapporteerd en of het betreffende bedrijf voldoende ambitieus is. Interessant is dat deze panels dus een subjectieve expertopinie geven die door het bedrijf onverkort wordt opgenomen in het CR-rapport. Een van de twee genoemde ondernemingen heeft een opinie van belanghebbenden opgenomen naast een assurancerapport.

ten aanzien van de geloofwaardigheid van het panel en daarmee de acceptatie van de bevindingen van het panel door andere stakeholdergroepen. Wanneer het proces en de criteria zijn bepaald dienen deze dan ook naar het publiek gecommuniceerd te worden, via bijvoorbeeld het CR-rapport of de website van de onderneming.

#### Doel

De rol die stakeholderpanels vervullen kan divers zijn. Veelal worden de stakeholderpanels ingezet om uitspraken te doen over de toereikendheid van het CR-rapport, dus over welke onderwerpen gerapporteerd dient te worden. Ook worden het belanghebbenden gevraagd om het (voorlopige) CR-rapport van commentaar en inzichten te

voorzien. De onderneming kan deze input direct verwerken in het rapport of juist los meenemen.

**Kanttekeningen bij stakeholderpanels**

In zijn algemeenheid is juist bij CR-rapporten de betrokkenheid van belanghebbenden onmisbaar. Er zijn tegelijk ook een aantal kanttekeningen te plaatsen bij panels in bovengenoemde vorm. Zo is het allereerst niet eenvoudig om goede mensen aan te trekken om in het stakeholderpanel plaats te nemen. Daarbij is het aantal experts op bepaalde onderwerpen beperkt. Kunnen ze in panels van meerdere bedrijven plaatsnemen? En hoe waarborg je hun onafhankelijkheid als ze jaren achtereen op deze wijze betrokken raken? Hoe manage je dit panel vanuit het bedrijf? Spreken leden namens zichzelf of representeren ze een organisatie? Wat voor afspraken zijn er met de deelnemers van het panel gemaakt op het gebied van inspraak op beslissingen in ruil voor de geïnvesteerde tijd en reputatie? Krijgen de leden misschien zelfs een financiële compensatie? Kortom: veel vragen die opkomen. Mogelijk gaan deze in de toekomst leiden tot een ‘Code Tabakblat voor stakeholderpanels’ of een nadere uitwerking hiervan in de bestaande standaarden.

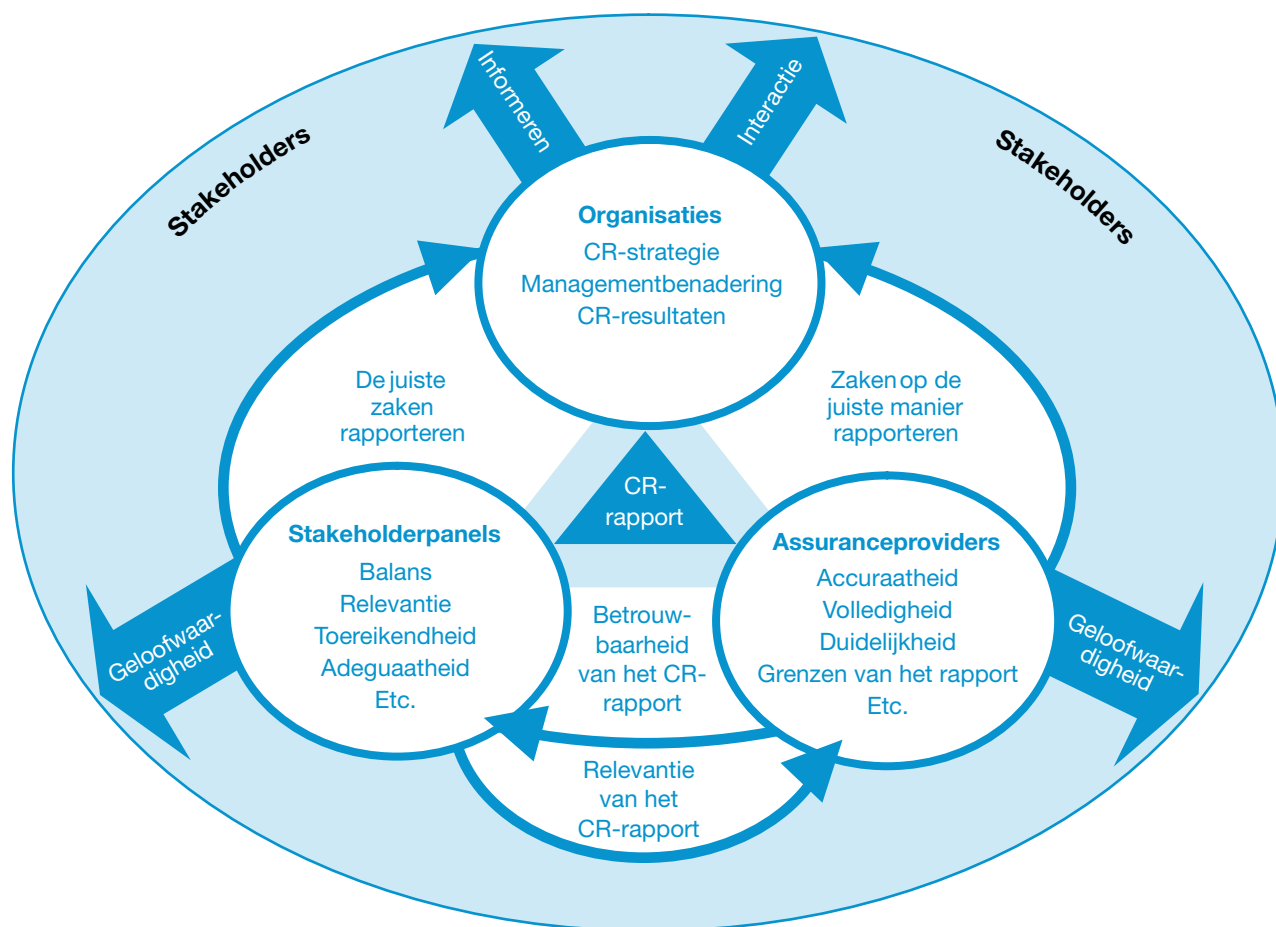
**Bovenal: transparant!**

Van het grootste belang is dat het bedrijf in het CR-rapport transparant is naar het publiek om zodoende de geloofwaardigheid en onafhankelijkheid van het stakeholderpanel te onderstrepen. Hierbij is het van belang dat de organisatie duidelijk maakt dat een stakeholderpanel geen uitspraak doet over de betrouwbaarheid van de gebruikte informatie, zodat geen verwarring kan ontstaan met de rol van accountants.

**CR-governance**

Zoals beschreven zullen stakeholderpanels vooral de volledigheid en inhoudelijke ambitie van het bedrijf beoordelen. Dat is in het onderzoek genoemd: een uitspraak over ‘the right things’. Daarentegen dienen assurance-aanbieders zich vooral te richten op de volledigheid en juistheid van de gepresenteerde informatie om te komen tot een uitspraak of ‘the things right’ zijn.

**Figuur 1 - Samenspel tussen organisatie, stakeholderpanel en assurance-aanbieder**



In figuur 1 wordt het samenspel tussen de organisatie, een stakeholderpanel en de assurance-aanbieder toegelicht. Hierin staat het CR-rapport centraal. Zowel het stakeholderpanel als de accountant werken voor de onderneming die de CR-strategie formuleert en het CR-rapport maakt.

Wat de figuur niet weergeeft is de relatieve inspanning. Een stakeholderpanel heeft per jaar een beperkt aantal dagen beschikbaar om zich een mening te vormen over het verslag. De assurance-aanbieder dient een veel grotere inspanning te leveren om de integriteit van het rapport vast te stellen.

### Reporting the right things

Het panel heeft de mogelijkheid om de strategie en doelen van de onderneming enerzijds en de verwachtingen van belanghebbenden anderzijds bijeen te brengen. Daarnaast speelt het panel een belangrijke rol in het bepalen van de toereikendheid van het CR-rapport. Stakeholderpanels kunnen de ondernemingsleiding directer aanspreken op achterblijvende resultaten of verkeerde prioriteiten. Onafhankelijke accountants kunnen deze informatie gebruiken om te bepalen of het CR-rapport juist gebalanceerd is. De accountants vullen op hun beurt het panel aan door assurance te verlenen over de gevolgde processen, gebruikte systemen en de gerapporteerde prestaties en data. Hierdoor kan het panel zich een beeld vormen van de betrouwbaarheid van de informatie in het CR-rapport.

Kortom: accountantkantoren en stakeholderpanels kunnen ieder vanuit de eigen competenties elkaar aanvullen om zodoende de geloofwaardigheid van CR-rapporten te vergroten.