

Rapporteren over impact

Nancy Kamp-Roelands, Marcus Looijenga, René Orij

Received 9 September 2021 | Accepted 15 November 2021 | Published 16 December 2021

Samenvatting

Rapporteren over impact staat centraal in dit artikel, in het bijzonder rapporteren over de koppeling van impact aan concepten als waardecreatie, *purpose* en Environmental, Social and Governance (ESG) en Sustainable Development Goals (SDGs). Rapportage over niet-financiële informatie is voor een groep ondernemingen verplicht, maar binnen de wettelijke kaders is veel ruimte voor eigen invulling. Dit onderzoek laat zien hoe die eigen invulling gestalte heeft gekregen op het gebied van waardecreatie en impact en wat 'good practices' zijn op dit vlak.

Het laat ook zien dat vrijwel alle ondernemingen proactief over duurzaamheid rapporteren, maar dat een aantal elementen achterblijven in de rapportage, zoals langetermijndoelstellingen, vergelijkbaarheid en balans, de transitie naar een duurzaam bedrijfsmodel en meer en relevantere indicatoren op impact. Een eerste stap is gezet om ten aanzien van ESG naast operationele informatie ook relevante diepgaander strategische informatie te geven.

Relevantie voor de praktijk

De visie op de rol van de onderneming in de samenleving verandert. Er wordt daarbij meer transparantie verwacht over de impact van de onderneming, zowel vanuit (toekomstige) wet- en regelgeving als vanuit informatiebehoeften van belanghebbenden. Dit onderzoek laat zien hoe AEX-, AMX- en ASX-ondernemingen rapporteren over de effecten van ondernemen, de waardecreatie en uiteindelijke impact.

Trefwoorden

impact, duurzaamheid, verslaggeving

1. Inleiding

De visie op de rol van de onderneming in de samenleving verandert. De mondiale milieu- en sociale uitdagingen zijn te groot om alleen door overheden te worden opgelost. Er is een gezamenlijke actie nodig van overheden en bedrijfsleven om resultaten te kunnen bereiken op het gebied van duurzame ontwikkeling. Ook staat de legitimiteit van een onderneming, die een behoorlijke milieu- en sociale impact heeft, steeds meer ter discussie, zoals we zien met het Urgenda-proces tegen Shell en de recente discussie over de impact van Tata Steel. De ontwikkelingen in Europa, in het bijzonder de regels van de EU, laten zien dat niet-financiële informatie in het jaarverslag een belangrijk instrument is om ondernemingen

verantwoordelijkheid te laten afleggen over hun beleid en acties op sociaal en milieugebied. Daarbij is het ook een instrument om ondernemingen via duurzame financiering en investering meer richting duurzame economische activiteiten te dirigeren. Met deze ontwikkelingen wordt de transparantie over impact steeds relevanter. Rapporteren over impact kent vele verschijningsvormen. Ook impact zelf blijkt geen eenduidig begrip te zijn. De vorm van impact die we hier onderzoeken en bespreken is het effect van bedrijvigheid op milieu-, sociale en economische aspecten. Hiervoor nemen we het waardecreatiemodel als startpunt. Eerder onderzoek naar het rapporteren over waardecreatie in 2018 (Kamp-Roelands and Looijenga

2019) laat zien dat AEX- en AMX-ondernemingen weinig aandacht besteden aan de transparantie over de uitkomsten en uiteindelijke impact van hun bedrijfsvoering in de gepresenteerde waardecreatiemodellen. Onderzoek in 2020 laat zien dat er ook te weinig aandacht is voor de negatieve aspecten van de bedrijfsvoering, het vernietigen van waarde (Nandram and El Harchaoui 2020). Recent Europees onderzoek (EFRAG 2021b) naar *good practices* in het toelichten van duurzaamheid in bedrijfsmodellen en de daaraan gerelateerde duurzaamheidskansen en -risico's laat zien dat er nog een lange weg te gaan is. Bedrijfsmodellen zijn vaak niet holistisch ontwikkeld, laten onvoldoende de waardecreatie (of -vernietiging) zien, missen balans, eenduidigheid en kwantificering van risico's en kansen.

In dit artikel staat het rapporteren over impact centraal, met name hoe er in 2020 wordt gerapporteerd over impact en welke koppeling gelegd wordt met concepten als waardecreatie (-modellen), *purpose* en *environmental, social and governance* (ESG) en de Sustainable Development Goals (SDG's).

Hoewel het rapporteren over niet-financiële informatie voor de meeste ondernemingen in dit onderzoek verplicht is, geven gehanteerde kaders veel ruimte voor eigen invulling. Dit onderzoek laat zien hoe die eigen invulling gestalte heeft gekregen en wat *good practices* zijn op dit vlak.

In paragraaf 2 gaan we kort in op de ontwikkelingen in wet- en regelgeving die in het kader van rapporteren over impact relevant zijn, met aansluitend het theoretisch kader. In paragraaf 3 bespreken we de resultaten van het empirisch onderzoek en in paragraaf 4 sluiten we af met een conclusie en enkele slotbeschouwingen.

2. Van purpose naar waardecreatie en impact – regelgeving en theorie

2.1. Purpose en impact

Impact wordt vaak gekoppeld aan de *purpose* van de onderneming. Het '*purpose*-denken' wordt steeds meer door ondernemingen aangehaald om te beschrijven hoe ze omgaan met fundamentele keuzes rondom waardecreatie en de impact die zij uiteindelijk willen bereiken. Hierbij worden afwegingen gemaakt tussen langetermijn- versus kortetermijndenken, waarbij ook steeds vaker de waardecreatie voor aandeelhouders tegenover waardecreatie in een bredere context wordt geplaatst. Het gaat om waardecreatie voor stakeholders of waardecreatie met betrekking tot meerdere kapitalen dan alleen financieel. De *purpose* overstijgt vaak de individuele impact die een onderneming wil realiseren op economisch, sociaal en milieugebied. Steeds vaker wordt dit *purpose*-denken gekoppeld aan doelstellingen verankerd in de bestuurdersbeloningen, hoewel verdere stappen hierin nodig zijn (Kamp-Roelands and Looijenga 2019). In de empirische wetenschap is tot nu toe weinig aandacht besteed aan dit '*purpose*-denken'. Kurznack et al. (2021)

benoemen *purpose* als het maatschappelijke doel van ondernemingen naast winststreven: "*the desire to serve a societal need*" (Kurznack et al. 2021, p. 6); gebaseerd op Mayer (2018), die het zelf ruimer formuleert: "*the purpose of the corporation is its reason for existence*". Daar kan veel onder vallen, namelijk '*economic prosperity*' en '*social well-being*'. De *purpose* is dus het uitgangspunt voor het ondernemen; vanuit de *purpose* wil de onderneming toegevoegde waarde leveren voor meerdere stakeholders en uiteindelijk een impact bereiken op economisch, milieu- en sociaal gebied, die aansluit bij de *purpose* van de onderneming.

2.2. Ontwikkelingen in wet- en regelgeving over het rapporteren over impact

De bestaande regelgeving over het rapporteren over impact wordt gevormd door de Europese Non-Financial Reporting Directive (NFRD 2014/95/EU) (EU 2014). De NFRD is sinds 2017 verplicht voor grote OOB's met meer dan 500 medewerkers. Deze Europese richtlijn kent het principe van dubbele materialiteit voor de keuze van de onderwerpen die relevant zijn om te rapporteren. Het gaat enerzijds om informatie die noodzakelijk is voor een goed begrip van de ontwikkeling, de resultaten, de positie van de rechtspersoon en anderzijds de effecten van zijn activiteiten. Er wordt niet omschreven wat 'de effecten van zijn activiteiten' omhelst. Er wordt wel aangegeven dat er informatie moet worden verstrekt over hoe organisaties omgaan met ten minste milieu-, sociale en personeelsaangelegenheden, eerbiediging van mensenrechten en bestrijding van corruptie en omkoping. Het gaat in de NFRD om de koppeling tussen het bedrijfsmodel, het risicomanagement en de economische, milieu- en sociale effecten.

Naast de NFRD zijn er meerdere vrijwillige niet-financiële, op duurzaamheid gerichte rapportageraamwerken die impact adresseren, al dan niet expliciet. Zo zijn er door Accountancy Europe (voorheen de Europese Federatie van Accountants -FEE) negen raamwerken genoemd die gebruikt kunnen worden om compliant te zijn met de NFRD (FEE 2016). Van deze negen raamwerken bespreken we er twee, die aan de hier besproken thema's te koppelen zijn: het raamwerk voor geïntegreerd rapporteren van International Integrated Reporting Council (IIRC), en de standaarden van Global Reporting Initiative (GRI). Ook in de toelichting bij het Besluit Niet-Financiële informatie worden zij genoemd om aanvullend op het Besluit Niet-Financiële Informatie (Ministerie van Veiligheid en Justitie 2017) te gebruiken.

Het IIRC-raamwerk voor geïntegreerde verslaggeving heeft als doel "*to explain to providers of financial capital how an organization creates, preserves or erodes value over time. It therefore contains relevant information, both financial and other.*" (IIRC 2021, p. 11). Hoewel het IIRC dus kiest voor financieel belanghebbenden als lezersgroep, wordt in het raamwerk rekening gehouden met alle belanghebbenden: *An integrated report benefits all stakeholders interested in an organization's ability to*

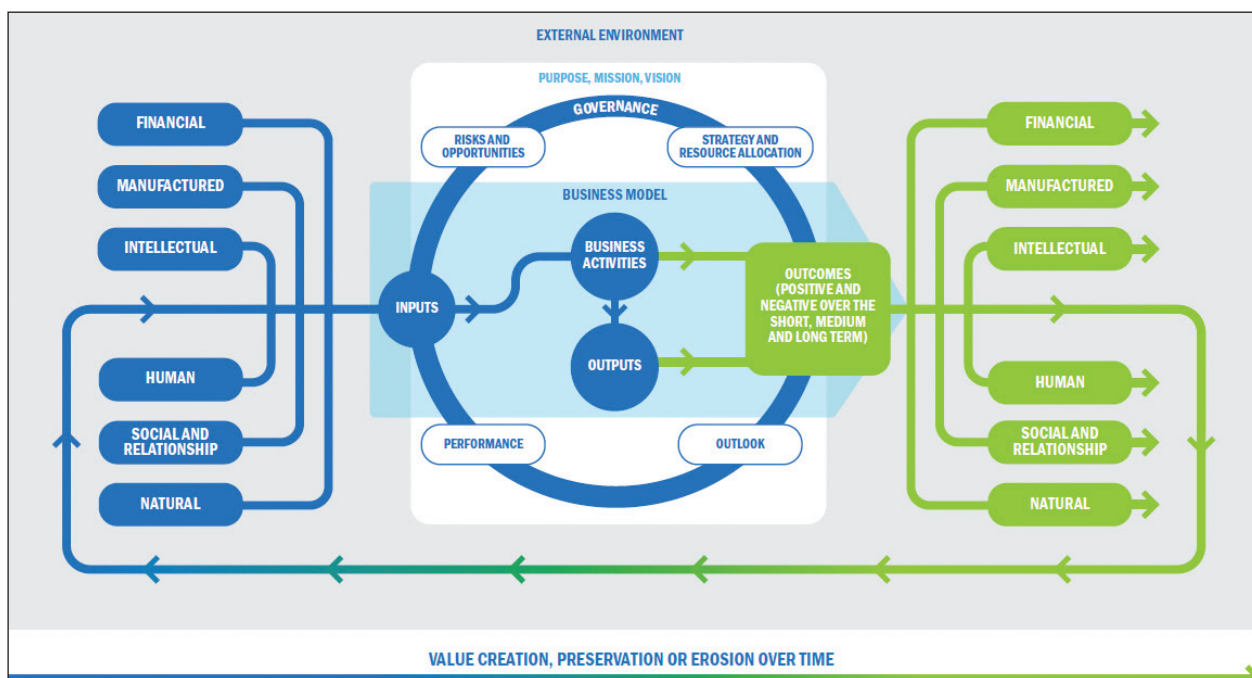
create value over time, including employees, customers, suppliers, business partners, local communities, legislators, regulators and policy-makers.

Het IIRC-raamwerk heeft de focus op geïntegreerd denken, het gebruik van meerdere kapitalen dan alleen het financiële kapitaal, en het creëren van waarde (zie ook paragraaf 3.4.1). In een geïntegreerd verslag wordt informatie gegeven over hoe de *purpose* van een organisatie, via het bedrijfsmodel leidt tot waardecreatie, -behoud, of -vernietiging. Waardecreatie, -behoud of -vernietiging kan daarbij gericht zijn op de korte, middellange en lange termijn. Het IIRC heeft voor het compact rapporteren over waardecreatie een illustratief model ontwikkeld. Waarde wordt uitgelegd aan de hand van zes kapitalen zoals te zien is in Figuur 1, zijnde financieel, geproduceerd, menselijk, intellectueel, sociaal & relaties en natuurlijk kapitaal. In ons onderzoek kijken we in hoeverre ondernemingen hiervan gebruik maken bij het rapporteren over impact.

negative) to sustainable development. It does not refer to an effect upon an organization, such as a change to its reputation.” Voor de gebieden waarop impact wordt gegenereerd maken zij een onderscheid tussen economische, milieu- en sociale aspecten. In ons onderzoek kijken we in hoeverre ondernemingen over de economische, milieu- en sociale aspecten van ondernemen rapporteren en de impact die zij hiermee uiteindelijk bereiken.

Voor het sturen op impact is een goede governance erg belangrijk. Vooral investeerders zijn hierin geïnteresseerd. We zien we daarom dat er vanuit investeerders een onderscheid wordt gemaakt tussen de economische aspecten en de milieu-, sociale en governance aspecten (environmental, social and governance-ESG). Hoewel ESG niet dezelfde lading dekt als impact of langetermijnwaardecreatie, ligt ESG zeker in het verlengde hiervan. In de wetenschappelijke literatuur wordt de koppeling tussen bijvoorbeeld de NFRD en ESG duidelijk gelegd (Grewal et al. 2019).

Figuur 1. Proces waardoor waarde wordt gecreëerd, behouden of uitgehoud (IIRC, 2021)..



Langetermijnwaardecreatie ligt in het verlengde van impact (Kurzack et al. 2021), maar is niet hetzelfde. Kurzack et al. (2021, p. 5) stellen dat de vaardigheid om impact vast te stellen cruciaal is voor het begrip van de samenhang tussen creatie van maatschappelijke en/of milieuwaarde enerzijds en economische waarde anderzijds.

Bij Global Reporting Initiative (GRI) zijn juist de belanghebbenden de primaire doelgroep en gaat het om de impact die ondernemingen hebben op de maatschappij. GRI heeft als één van de wereldwijde gezaghebbende partijen in duurzaamheidsverslaggeving een definitie van impact benoemd (GRI 2021): “*the effect an organization has on the economy, the environment, and/or society, which in turn can indicate its contribution (positive or*

Transparantie over impact gaat nog belangrijker worden, via de opvolger van de NFRD, de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) (EU 2021). De CSRD stelt helder wat er in duurzaamheidsrapportages moet staan. Er wordt gevraagd naar duurzaamheid en stakeholdergerichtheid van het bedrijfsmodel en de strategie, kansen en risico's met betrekking tot duurzaamheid en er moet een koppeling worden gelegd met de opwarming van de aarde, positieve en negatieve duurzaamheidsaspecten moeten apart worden getoond. Het gaat daarbij om feitelijke of potentiële effecten die verband houden met de waardeketen van de onderneming, met inbegrip van haar eigen activiteiten, haar producten en diensten, haar zakelijke betrekkingen en haar toeleveringsketen. Indien het Europees

Parlement en de Raad goedkeuring verlenen moet vanaf verslagjaar 2023 conform de CSRD worden gerapporteerd.

2.3. Hoe wordt impact gemeten in de context van jaarverslaggeving?

Als gevolg van het gebrek aan eenduidigheid zijn ook de verwerking, presentatie en meting van impact verre van eenduidig. Er zijn wel maatstaven die impact kunnen benaderen als ‘proxy’, zoals de ESG-prestaties, of de maatschappelijke en milieugerelateerde of bredere waardebegrippen, zoals de IIRC die heeft gedefinieerd. ESG-gerelateerde toelichtingen lijken vaak voorkomende prestatie-indicatoren voor impact, al dan niet gekoppeld aan waardecreatie op lange termijn. Ook de SDGs zijn aan een opmars bezig als niet-financiële prestatie-indicatoren in jaarverslagen, en in het bijzonder als maatstaf voor impact (Elalfy et al. 2021). Als verklaring daarvoor wordt gegeven de relatieve concreetheid van de doelstellingen en de indicatoren (Van der Waal and Thijssens 2020, p. 3). De ESG-rapportage is voor ondernemingen een manier om impact uit te drukken als prestatie maatstaf. Het lijkt er op dat ondernemingen uit de strategie hun *purpose* abstraheren, daarmee wordt het waardecreatiemodel ontworpen en vervolgens wordt ESG gebruikt om de prestaties op het gebied van impact en maatschappelijk en milieu-waardecreatie uit te drukken. De mate van impact hangt deels samen met hoe ambitieus de doelstellingen van een onderneming zijn. In eerder onderzoek (Kamp-Roelands et al. 2019) blijkt dat 74% van de AEX- en AMX-ondernemingen rapporteert over doelstellingen, maar dat slechts 30% kwantitatieve doelstellingen met een tijdspad rapporteert. De doelstellingen zijn vrijwillige, zelf opgelegde doelstellingen. Het laten toetsen of doelstellingen ambitieus genoeg zijn gegeven de mondiale uitdagingen is een recente trend, waarbij begonnen is met de klimaatdoelstellingen. In dit onderzoek hebben gekeken naar de koppeling van *purpose* met langetermijndoelstellingen.

Door de verschillende wijzen waarop ondernemingen over impact rapporteren is vergelijking tussen ondernemingen zelden mogelijk. Het moneteriseren van niet-financiële prestaties zou de vergelijkbaarheid tussen ondernemingen kunnen vergroten, maar de vertaalslag van niet-financieel naar financieel is een grote uitdaging en staat vanuit ethisch perspectief onder discussie. Monetarisering kan een heldere maatstaf zijn voor impact. Eén van de doelen van dit onderzoek is vast te stellen of moneteriseren van impact wordt gedaan door Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen, en wat de *good practices* zijn op dit terrein.

3. Resultaten empirisch onderzoek

3.1. Onderzoekspopulatie en object van onderzoek

Voor ons onderzoek hebben wij ons gericht op de ondernemingen, die per 31 december 2020 genoteerd stonden

op de AEX, AMX en ASX. Dit zijn in totaal 75 ondernemingen. Eén onderneming uit de AMX heeft vanwege een overname, die effectief per januari 2021 plaatsvond, geen jaarstukken over 2020 gepubliceerd. De onderzoeksgroep bestond derhalve uit 74 ondernemingen. Voor het object van onderzoek hebben we het bestuursverslag als uitgangspunt genomen. Ook het wettelijke kader van het Besluit bekendmaking niet-financiële informatie (Ministerie van Veiligheid en Justitie 2017) naar aanleiding van de NFRD neemt het bestuursverslag als uitgangspunt. Als vanuit het bestuursverslag wordt verwezen naar meer gedetailleerde informatie dan hebben we dat meegenomen in ons onderzoek. Een voorbeeld hiervan is het impactrapport van ABN AMRO. Voor de analyse van de onderzoeksresultaten hebben wij een grove indeling gemaakt naar typologie. De impact die een onderneming heeft kan namelijk verschillend zijn per typologie. We hebben een onderscheid gemaakt naar handel, industrie en (financiële) dienstverlening. Tabel 1 geeft inzicht in zowel het type beursnotering als de typologie.

Tabel 1. Onderzoekspopulatie, uitgesplitst per typologie.

Sector	AEX	AMX	ASX	Totaal	Totaal % (n=74)
Handel	2	2	4	8	11%
Industrie	10	9	14	33	44%
Dienstverlening	5	10	4	19	26%
Financiële dienstverlening*	8	3	3	14	19%
Totaal	25	24	25	74	100%
Totaal % (n=74)	34%	32%	34%	100%	

* Financiële dienstverlening is breed geïnterpreteerd, van banken en verzekeraars tot vastgoedinvesteers.

De opname in een bepaalde index heeft te maken met de vrij verhandelbare marktkapitalisatie. Omdat impact, met uitzondering voor de financiële dienstverlening, eerder gerelateerd kan worden aan het volume van producten en diensten dat geleverd wordt, hebben wij ter oriëntatie ook een indeling gemaakt naar omzet (Tabel 2).

Tabel 2. Onderzoekspopulatie ingedeeld naar omvang in € omzet.

	Omzet >= 10 mld	Omzet >1 mld en < 10 mld	Omzet <= 1 mld	Totaal (n)	Totaal % (n=74)
AEX	19	6	0	25	34%
AMX	2	19	3	24	32%
ASX	1	6	18	25	34%
Totaal (n)	22	31	21	74	100%
Totaal % (n=74)	30%	42%	28%	100%	

Omdat omvang in € omzet redelijk overeenkomt met de indeling naar type index hebben wij besloten de verdere analyses in te blijven delen naar type index. Het Besluit bekendmaking niet-financiële informatie (Ministerie van Veiligheid en Justitie 2017) is van toepassing op grote organisaties van openbaar belang met meer dan 500 werknemers. Onze verwachting is dat de ondernemingen die onder dit besluit vallen beter rapporteren over de effecten van ondernemen en impact. Uit Tabel 3 blijkt dat er 14 ondernemingen (19%) in de indexen opgenomen

zijn met minder dan 500 werknemers. Hiervan zijn er vier opgenomen in de AMX en tien in de AScX. De vier AMX-ondernemingen met minder dan 500 medewerkers zijn Eurocomm. Prop, NSI, Pharming en WDP. Bij de AScX betreft dit Accsys, Ajax, Alfen, Avantium, Kiadis Pharma, Lucas Bols, Sif holding, VastNed, Vivoryon en Wereldhave. Van deze 14 ondernemingen nemen drie ondernemingen geen duurzaamheidsinformatie op en twee ondernemingen alleen personeelsinformatie.

Tabel 3. Onderzoekspopulatie ingedeeld naar FTE.

	Medewerkers <250	Medewerkers =>250 en <500	Medewerkers =>500	Totaal (n)	Totaal % (n=74)
AEX	0	0	25	25	34%
AMX	3	1	20	24	32%
AScX	7	3	15	25	34%
Totaal (n)	10	4	60	74	100%
Totaal % (n=74)	14%	5%	81%	100%	

3.2. Interpretatie van impact

Zoals in het theoretisch kader boven aangegeven is er geen eenduidige interpretatie van impact in de literatuur. Voor ons onderzoek gebruiken wij de omschrijving van GRI (2021): *the effect an organization has on the economy, the environment, and/or society, which in turn can indicate its contribution (positive or negative) to sustainable development. It does not refer to an effect upon an organization, such as a change to its reputation.* De impact kan bedoeld of onbedoeld zijn. Tijdens ons onderzoek is gebleken dat er maar weinig ondernemingen over langetermijnpact rapporteren. Daarom hebben we ons onderzoek verbreed naar *outcomes* zoals gedefinieerd door het IIRC (2021). Hierin wordt *outcome* gedefinieerd als: *The internal and external consequences (positive and negative) for the capitals as a result of an organization's business activities and outputs.* We hebben hierbij de koppeling met duurzame ontwikkeling laten vallen en ook geen splitsing meer gemaakt tussen korte, middellange en lange termijn.

3.3. Sturen op impact: Purpose en langetermijndoelstellingen

Het sturen op impact is gerelateerd aan de strategie van de onderneming. De strategie wordt ingegeven door het doel van de ondernemingen. We zien dat de ondernemingen in ons onderzoek verschillende benamingen gebruiken: *'purpose'*, doel, missie. We hebben geanalyseerd in hoeverre de ondernemingen een doel, missie of *purpose* hebben opgenomen in het jaarverslag. Tabel 4 laat zien dat we bij 63 ondernemingen (85%) informatie gevonden hebben over hun doel, missie of *purpose*. In alle indexen

wordt hierover gerapporteerd, in de AScX iets minder frequent dan bij de AEX en AMX.

Wat opvalt is dat ook alle omschrijvingen verschillend zijn. We zien ondernemingen die voor hun *'purpose'* een slogan gebruiken, bijvoorbeeld Ahold Delhaize met: *"Eat well. Save time. Live better"*. We zien ook ondernemingen die voor het meten van hun *purpose* op zoek gaan naar een indicator om hun impact te omschrijven. Philips heeft als *purpose* *"At Philips, our purpose to improve people's health and well-being through meaningful innovation is at the heart of everything we do"* en gebruikt daarvoor de zelf gedefinieerde indicator *'lives improved'*. We merken op dat meerdere ondernemingen een *purpose* hebben die een relatie heeft met het verbeteren van leven. Er zijn ook ondernemingen die hun *purpose*, missie of doel relateren aan een betere wereld. Een voorbeeld is OCI met de missie *"Cultivating a sustainable world through cleaner fuel solutions, lower carbon feedstocks, and food security"*. Of ondernemingen, die het doel van de onderneming in een bredere visie plaatsen, zoals SBM Offshore met *"SBM Offshore believes the oceans will provide the world with safe, sustainable and affordable energy for generations to come. We share our experience to make it happen."* Andere ondernemingen koppelen hun *purpose*, missie of doel heel duidelijk aan hun bedrijfsmodel. Een voorbeeld is NSI *"NSI enables its customers to achieve maximum productivity and growth, providing best-in-class, flexible, space solutions and an unparalleled level of services in modern, healthy, sustainable buildings in prime locations."* We zien ook dat aanvullend op deze korte beschrijvingen ondernemingen hun *purpose*, missie of doel verder uitschrijven.

We hebben vervolgens geanalyseerd in hoeverre de *purpose*, missie of doel uitmondt in langetermijndoelstellingen. Tabel 4 laat zien dat bij slechts 37 ondernemingen (50%) langetermijndoelstellingen zijn opgenomen. Blijkbaar vertalen niet alle ondernemingen hun missie of *purpose* door naar langetermijndoelstellingen. Met name bij de AMX-ondernemingen is het verschil met het opnemen van een *purpose* groot. Doorvertaald naar de prestaties van een onderneming legt slechts de helft van de ondernemingen uit hoe er op lange termijn waarde wordt gecreëerd. Dit moet erg onbevredigend zijn voor institutionele beleggers zoals pensioenfondsen die een langetermijnhorizon hebben.

Figuur 2 is een goed voorbeeld van de opbouw van de langetermijndoelstellingen van BESI. Zij identificeren eerst voor de meest materiële onderwerpen drie strategische pijlers: milieu-impact, welzijn mensen en verantwoorde bedrijfsvoering. Vervolgens worden deze onderwerpen doorvertaald naar meerdere indicatoren en bijbehorende targets voor 2022 en 2030. Een aantal onderwerpen moet nog wel gekwantificeerd worden.

Tabel 4. Purpose en link met lange termijn geformuleerd.

	AEX (n)	AEX	AMX (n)	AMX	AScX (n)	AScX	Totaal (n)	Totaal (n=74)
Purpose gedefinieerd	22	88%	22	92%	19	76%	63	85%
Link met lange termijn in verslag	15	60%	11	46%	11	44%	37	50%

Figuur 2. Good practice opbouw langetermijndoelstellingen: BESI Annual Report 2020, p. 39. <https://www.besi.com/investor-relations/financial-reports-and-publications/financial-reports/>

Strategic pillars	Material topics	2022 targets*				2030 targets*			
Environmental Impact 	● Energy use and renewable energy	15% Reduction in gas usage	10% Reduction in electricity	100% Renewable energy Europe	25% Renewable energy globally	25% Reduction in gas usage	15% Reduction in electricity	65% Renewable energy globally	
	Carbon emissions	15% Reduction in scope 1 and 2 carbon emissions	10% Reduction in scope 3 carbon emissions			60% Reduction in scope 1 and 2 carbon emissions	25% Reduction in scope 3 carbon emissions		
	Waste and hazardous material use	8% Reduction in total waste	5% Reduction in hazardous waste			15% Reduction in total waste	20% Reduction in hazardous waste		
	Water use	4% Reduction in water consumption				14% Reduction in water consumption			
	● Sustainable design	Develop priority targets for sustainable system design				Achieve priority targets for sustainable system design			
People Wellbeing 	● Diversity and inclusion	Increase % women in workforce to >19% (+2%)	Increase % women in management to >20% (+5%)	Increase % local nationals in management to >85% (+2%)		Increase % women in workforce to >24% (+6%)	Increase % women in management to >25% (+11%)	Increase % local nationals in management to >86% (+4%)	
	Employee health and safety				Maintain a safety incident record of 0				
	Employee engagement and career development	Maintain employee engagement >85%	Remain above high-tech benchmark	Increase investment in employee training to >23 working hours per employee per year (+15%)		Maintain employee engagement >85%	Remain above high-tech benchmark	Increase investment in employee training to >47 working hours per employee per year (+133%)	
Responsible Business 	Ethics and compliance	Whistleblower procedure in place. Prompt response to violations by Besi senior management							
	Responsible supply chain	65% Purchasing Volume ("PV") audited	75% PV to sign Self Assessment Questionnaire in our Code of Conduct	75% PV to sign General Work Agreement or General Procurement Contract	70% PV to sign Conflict-Free Sourcing Initiative	75% PV audited	85% PV to sign Self Assessment Questionnaire in our Code of Conduct	85% PV to sign General Work Agreement or General Procurement Contract	80% PV to sign Conflict-Free Sourcing Initiative
	Community impact	Report on hours volunteered, monetary donations and education projects supported							
	Tax practices	Compliance with tax obligations where factual economic activities take place							

* All targets are based on targeted reductions relative to 2019 baseline levels.

De Sustainable Development Goals vormen een goed aanknopingspunt voor de beoogde impact en langetermijndoelstellingen. Uit eerder onderzoek (Kamp-Roelands et al. 2019) blijkt dat vrijwel alle AEX- en AMX-ondernemingen al rapporteren over de SDGs. Daarom hebben we voor dit onderzoek expliciet gekeken naar de koppeling met het waardecreatiemodel. We bespreken dit later in dit artikel bij Tabel 7.

3.4. Impact en het waardecreatiemodel

3.4.1. Aanwezigheid waardecreatiemodel

Het IIRC heeft in 2010 een waardecreatiemodel geïntroduceerd als procesmatige illustratie voor het compact weergeven van het waardecreatieproces. Dit proces is gericht op het vervullen van de langetermijnpurpose van de organisatie vanuit het bedrijfsmodel en het creëren van waarde op de korte, middellange en lange termijn. In 2021 heeft een beperkte update plaatsgevonden. De volgende verschillende fasen van waardecreatie komen naar voren:

1. Input: De kapitalen (bronnen en relaties) die de onderneming gebruikt voor haar zakelijke activiteiten.
2. Bedrijfsactiviteiten: De bedrijfsactiviteiten zoals acties en programma's die leiden tot omzetting van input naar output - vaak wordt dit als het bedrijfsmodel gezien.
3. Output: De belangrijkste producten en diensten. Er kunnen andere outputs zijn, zoals bijproducten en afval (inclusief emissies).

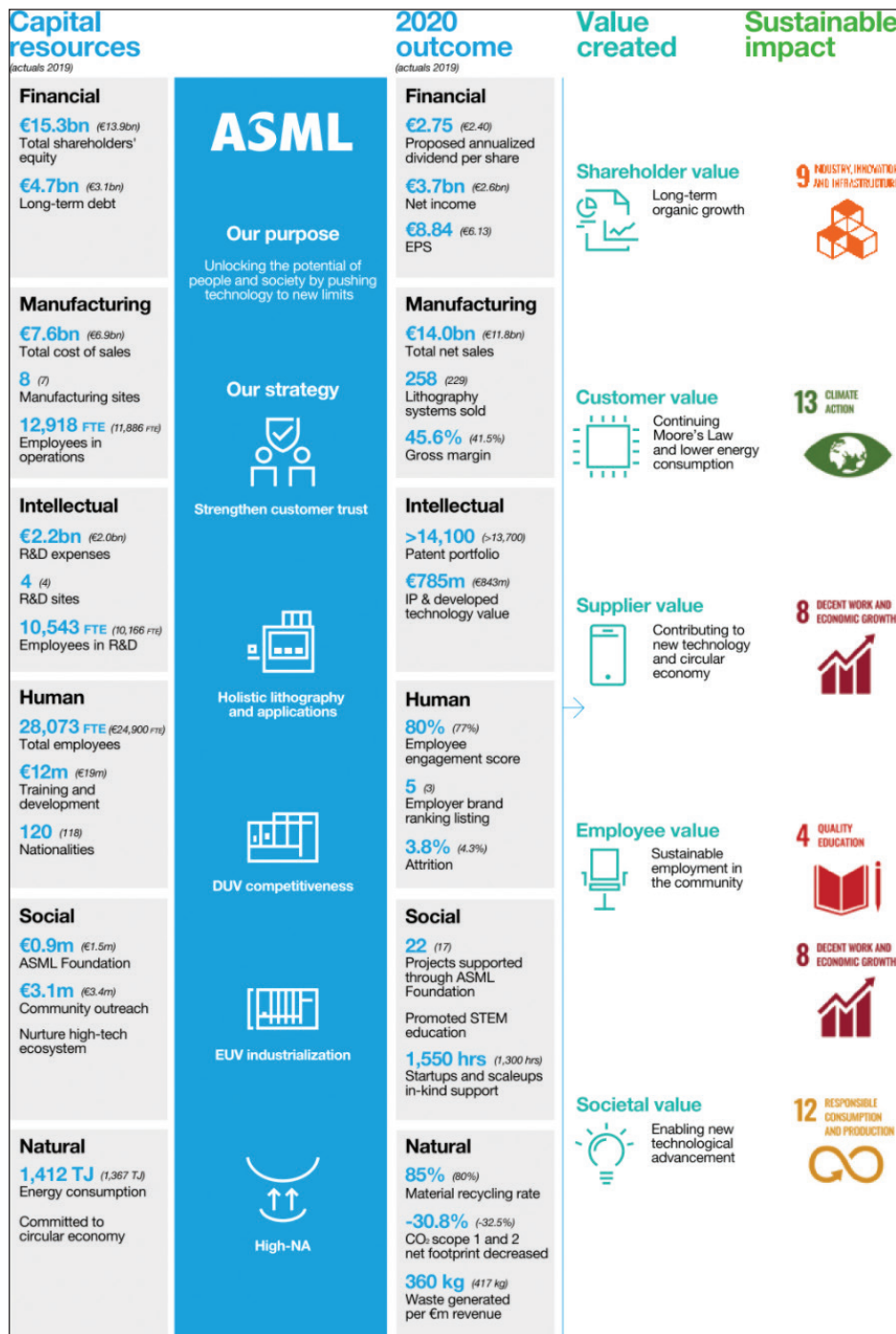
4. *Outcome*: Uitkomsten zijn de interne en externe gevolgen (positief en negatief) voor de kapitalen als resultaat van de bedrijfsactiviteiten en outputs.

In ons onderzoek zagen we dat bedrijven nog een extra kolom toevoegen: Impact: De betekenis van de resultaten voor de maatschappij, al dan niet gekwantificeerd. Overigens wordt impact niet door het waardecreatiemodel van het IIRC als zodanig meegenomen. Dit is verwerkt in *outcomes*.

In Figuur 3 is een voorbeeld van het waardecreatiemodel van ASML opgenomen dat deze fasen goed weergeeft.

Een waardecreatiemodel is vormvrij en komt dus op verschillende manieren terug in verslagen. Soms worden de stappen output en *outcome* gecombineerd, soms wordt in plaats van *outcome* en/of *impact* een indeling naar stakeholders gemaakt, een andere keer wordt gesproken van een bedrijfsmodel bij het weergeven van input, *throughput* en output. Ook dat hebben we als waardecreatiemodel in ons onderzoek meegenomen. Uit Tabel 5 blijkt dat, ongeacht de omvang of bedrijfstak, 56 ondernemingen (76%) een of andere vorm van een waardecreatiemodel opnemen als compact startpunt voor de meer gedetailleerde informatie over het bedrijfsmodel en de waardecreatie. Opvallend is dat er bijna een evenredige verdeling over de drie indexen is voor wat betreft het opnemen van een waardecreatiemodel. Het is positief dat ook een grote groep AScX ondernemingen inmiddels een waardecreatie-overzicht opneemt. Opvallend is ook dat van de 14 ondernemingen, die niet onder het Besluit bekendmaking

Figuur 3. Good practice fasen waardecreatiemodel: ASML, Annual Report 2020, p. 23. <https://www.asml.com/en/investors/annual-report/2020>



niet-financiële informatie vallen (zie Tabel 3), er zes een waardecreatiemodel hebben opgenomen. Blijkbaar wordt dit gezien als een goed instrument om te communiceren over waardecreatie. Eén onderneming zegt wel een waardecreatiemodel weer te geven, maar naar onze analyse was dit een gedetailleerde uitleg van de purpose en strategie en hebben wij dit daarom niet als waardecreatiemodel geclassificeerd in Tabel 5, 6 en 7. Ondanks de positieve resultaten met betrekking tot transparantie over het waardecreatiemodel moet worden opgemerkt dat alle 56 gevonden waardecreatiemodellen anders ingericht zijn.

Ze variëren van gedetailleerde modellen met indicatoren voor elke fase tot holistische grafische denkmodellen. Als de lezer geen vergelijking tussen ondernemingen onderling kan maken doet dat afbreuk aan de informatiewaarde van het waardecreatiemodel. In vergelijking met Nandram and El Harchaoui (2020) die AEX- en AMX-ondernemingen hebben onderzocht zien we een lichte stijging: in 2018 rapporteerde 69% van de AEX/AMX-ondernemingen een visueel overzicht van hun waardecreatiemodel, tegenover de 78% van de AEX/AMX-ondernemingen in dit onderzoek naar verslagjaar 2020.

Tabel 5. Waardecreatiemodel opgenomen.

	AEX (n)	AEX (%)	AMX (n)	AMX (%)	ASCX (n)	ASCX (%)	Totaal (n)	Totaal (%)
Waardecreatiemodel opgenomen	19	76%	19	79%	18	72%	56	76%
Geen waardecreatiemodel opgenomen	6	24%	5	21%	7	28%	18	24%
Totaal (n=74)	25	100%	24	100%	25	100%	74	100%

In het CSRD-richtlijnvoorstel staat onder andere dat een onderneming inzicht moet geven in het bedrijfsmodel, de veerkracht van het bedrijfsmodel ten aanzien van duurzaamheidsrisico's en kansen en de strategie, inclusief de overgang naar een duurzame economie. Ook moet inzicht worden gegeven in hoeverre rekening wordt gehouden met de belangen van stakeholders, ofwel de belanghebbenden van de onderneming en met de effecten van de onderneming op duurzaamheidsaspecten. Het waardecreatiemodel is daarvoor een prima uitgangspunt. Uit Tabel 5 blijkt dat 18 ondernemingen (24%) geen overzicht van hun waardecreatie aan stakeholders, waaronder aandeelhouders, opnemen. Een aantal AEX-ondernemingen bespreekt in de beschrijvende teksten wel

mingen alle kapitalen van het IIRC, 34% een deel van de kapitalen en nog eens 30% hanteert een eigen benaming van kapitalen. De rest maakt geen gebruik van kapitalen om het waardecreatiemodel vorm te geven. Zij maken bijvoorbeeld gebruik van een indeling economisch, milieu, sociaal of van een indeling naar materiële onderwerpen. Ook zien we dat er een mix gebruikt wordt van IIRC-kapitalen en een eigen benaming. Verder zien we ondernemingen die voor de input de IIRC-kapitalen gebruiken, maar voor de *outcomes* refereren aan stakeholders. Dit lijkt een logische gedachtegang omdat waardecreatie gericht is op stakeholders. Echter, er kunnen onderwerpen zijn, die een toegevoegde waarde hebben voor meerdere stakeholders. Dit kan het model daardoor onoverzichtelijk maken.

Tabel 6. Waardecreatiemodel en kapitalen.

	AEX (n)	AEX (%)	AMX (n)	AMX (%)	ASCX (n)	ASCX (%)	Totaal (n)	Totaal (%)
Gebruik IIRC model	12	48%	15	63%	11	44%	38	51%
Gebruik eigen model	7	28%	4	17%	7	28%	18	24%
Totaal met WCM model (n=74)	19	76%	19	79%	18	72%	56	76%
<i>Waarvan benaming kapitalen binnen het model</i>								
- Alle IIRC kapitalen	6	32%	2	11%	4	22%	12	21%
- Enkele IIRC kapitalen	4	21%	10	53%	5	28%	19	34%
- Eigen benaming van kapitalen	5	26%	6	32%	6	33%	17	30%
- Geen gebruik van kapitalen	4	21%	1	5%	3	17%	8	14%
Totaal (n=56)	19	100%	19	100%	18	100%	56	100%

waardecreatie, maar neemt geen overkoepelend waardecreatiemodel op.

3.4.2. IIRC als uitgangspunt voor het waardecreatiemodel

Zoals aangegeven introduceerde het IIRC in het raamwerk voor geïntegreerd rapporteren ter illustratie een grafisch overzicht van het waardecreatiemodel waarin op een compacte manier inzicht wordt gegeven in de waarde die wordt gecreëerd, behouden of vernietigd.

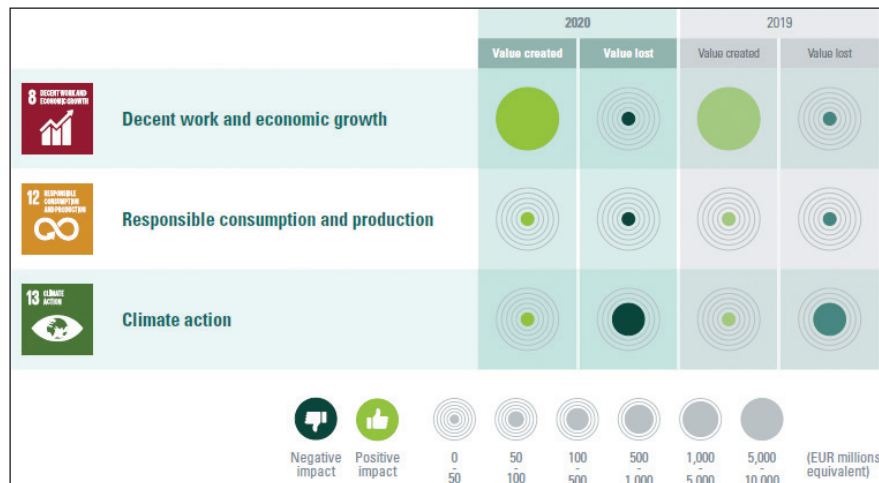
Omdat investeerders behoefte hebben aan vergelijkbaarheid en veel ondernemingen in Nederland de ambitie hebben geïntegreerd te rapporteren of dit al doen met verwijzing naar het raamwerk van het IIRC (PwC 2020), hebben wij onderzocht in hoeverre ondernemingen het grafische IIRC-waardecreatiemodel opnemen. Voor de classificering als IIRC-model hebben we gekeken of er een zichtbare *flow input-throughput-output(-outcome)* is. Tabel 6 laat zien dat van de 56 ondernemingen (76%) die een waardecreatiemodel opnemen er 38 ondernemingen (51%) het IIRC-waardecreatiemodel toepassen en 18 ondernemingen (24%) een eigen model hanteren. We zien dat AMX-ondernemingen vaker het IIRC-model toepassen (63%) dan AEX-ondernemingen (48%) en ASCX ondernemingen (44%). Van de 56 ondernemingen die een waardecreatiemodel opnemen, gebruikt 21% van de onderne-

We hebben ook onderzocht in hoeverre de waardecreatiemodellen ingaan op economische, milieu- en sociale aspecten. De Europese commissie verwacht in 2023 dat onder de CSRD de ESG-aspecten mee worden genomen in de beschrijving van het bedrijfsmodel (Europese Commissie 2021), niet onbelangrijk dus. De ruime meerderheid van de ondernemingen (93%) bespreekt binnen het waardecreatiemodel economische, milieu- en sociale aspecten. Een beperkt aantal ondernemingen laat of alleen milieu en sociaal zien (2%) of alleen economisch en sociaal (5%).

In totaal verwijzen 32 ondernemingen (57%) in het waardecreatiemodel naar de SDGs van de Verenigde Naties (UNDP 2015), vaak onder het onderdeel impact. Overigens is de verwijzing vaak niet meer dan het opnemen van het plaatje van de SDGs waar de onderneming impact op heeft. Duiding hiervan mist in vrijwel alle gevallen. We zien dat ondernemingen vaak niet ingaan op de soort impact (negatief/positief), noch op de SDG-subdoelstellingen, noch op het kwantificeren van de uiteindelijke impact. Figuur 4 laat het goede voorbeeld van ABN AMRO zien. In een apart Impact Report laat ABN AMRO zien of er een positieve of een negatieve bijdrage is met betrekking tot de drie SDGs waar ABN AMRO van mening is dat zij daar het meeste aan kunnen bijdragen. Ook de omvang van de impact wordt getoond via het moneteriseren van de impact.

Tabel 7. Waardecreatiemodel E, S en G onderwerpen.

	AEX (n)	AEX (%)	AMX (n)	AMX (%)	ASCX (n)	ASCX (%)	Totaal (n)	Totaal
<i>Onderwerpen Economisch, milieu en sociaal binnen het model</i>								
E en S	1	5%	1	5%	1	6%	3	5%
E, S en M	18	95%	17	90%	17	94%	52	93%
M en S	0	0%	1	5%	0	0%	1	2%
Totaal (n=56)	19	100%	19	100%	18	100%	56	100%
<i>Verwijzing naar SDGs binnen het waardecreatiemodel</i>								
SDGs in het model	9	47%	14	74%	9	50%	32	57%
Geen SDGs in het waardecreatiemodel	10	53%	5	26%	9	50%	24	43%
Totaal (n=56)	19	100%	19	100%	18	100%	56	100%

Figuur 4. Good practice waardecreatie in het Impact Report 2020: ABN AMRO impact report 2020, p.14. <https://www.abnamro.com/en/about-abn-amro/product/download-centre>

3.5. Meten van outcomes en/of impact

3.5.1. Beschrijving en/of kwantificering

Voor het analyseren van het meten van de *outcomes* en/of impact zijn we primair uitgegaan van het waardecreatiemodel en zijn we van daaruit dieper in het verslag gaan kijken. Voor de 18 ondernemingen (24%) die geen waardecreatiemodel hebben zijn we gaan kijken of er wel informatie over *outcomes* en/of impact is opgenomen in het bestuursverslag.

Tabel 8 laat zien dat 69 ondernemingen (93%) de *outcomes* en/of impact benoemen. Vijf ASCX-ondernemingen (7%) nemen geen informatie op. Hoewel de score van 93% hoog is blijft de informatie algemeen, 37 ondernemingen (50%) geven een nadere beschrijving van *outcomes* en impact, in het gepresenteerde waardecreatiemodel of afzonderlijk in het bestuursverslag. De overige 32 ondernemingen (43%) benoemen het kort zonder verdere uitleg.

Als we naar de kwantificering van de *outcomes* en/of impact gaan kijken dan zien we dat 67 ondernemingen (91%) kwantitatieve indicatoren opnemen, maar dat 23 ondernemingen (31%) dit doen voor alle relevante onderwerpen en 44 ondernemingen (60%) dit maar voor een deel kwantificeren. Opgemerkt moet worden dat de relatief hoge score van 91% ook deels ontstaat doordat bepaalde sociale aspecten zoals werknemersaangelegenheden goed zijn te kwantificeren. Ook zijn veel onderne-

mingen al bezig met het kwantificeren van CO₂. Dat 60% van de ondernemingen slechts een deel van de effecten kwantificeert wordt veroorzaakt doordat ondernemingen nog niet voor alle relevante onderwerpen indicatoren hebben ontwikkeld. Daardoor blijft het vaak bij alleen een beschrijving van het type maatregelen die zij hebben geïmplementeerd. Onder de CSRD krijgen kwantitatieve indicatoren een meer prominente rol, en de ondernemingen in ons onderzoek zullen zich daarop moeten voorbereiden. De score is overigens het hoogst bij de AEX-ondernemingen. Zij zijn in het algemeen ook al wat langer bezig met het rapporteren over waardecreatie. Toch is het goed om te zien dat de ASCX-ondernemingen duidelijk met een inhaalslag bezig zijn. Sectorinitiatieven spelen hierin ook zeker een rol.

Het valt op dat verschillende ondernemingen geen onderscheid maken tussen *outcomes* en impact. In Tabel 9 hebben we daarom zelf de kortetermijn*outcomes* en de uiteindelijke impact gescheiden. Als we strikt kijken naar impact zoals we dat aan het begin van het artikel hebben omschreven en waarbij met name de lange termijn centraal staat, dan zien we dat 40 ondernemingen (54%) rapporteren over impact. Als we kijken naar de verschillen dan valt op dat de AEX-ondernemingen hiermee het hoogst scoren.

Eerder onderzoek (Kamp-Roelands and Looijenga 2019) geeft aan dat gebalanceerd rapporteren over zowel positieve als negatieve *outcomes* en impact kan worden

Tabel 8. Presentatie van outcome en impact.

	AEX (n)	AEX (%)	AMX (n)	AMX (%)	ASCX (n)	ASCX (%)	Totaal (n)	Totaal(%) (n=74)
<i>Beschrijvend</i>	25	100%	24	100%	20	80%	69	93%
- Waarvan benoemd	10	40%	12	50%	10	40%	32	43%
- Waarvan benoemd en uitgelegd	15	60%	12	50%	10	40%	37	50%
Geen beschrijving	0	0%	0	0%	5	20%	5	7%
Totaal (n=74)	25	100%	24	100%	25	100%	74	100%
<i>Kwantitatief*</i>								
Kwantitatief toegelicht	24	96%	24	100%	19	76%	67	91%
- waarvan kwantitatief voor alles	10	40%	5	21%	8	32%	23	31%
- waarvan kwantitatief voor onderdelen	14	56%	19	79%	11	44%	44	60%
Niet kwantitatief toegelicht	1	4%	0	0%	6	24%	7	9%
Totaal (n=74)	25	100%	24	100%	25	100%	74	100%

* Financiële toelichtingen zijn hier niet meegenomen als kwantitatieve toelichting

verbeterd. In ons onderzoek hebben we gekeken naar deze balans. Bij de negatieve impacts zoals CO₂ of incidenten hebben we ook gekeken naar de wijze waarop dit gerapporteerd wordt. Als ondernemingen met name rapporteren om te laten zien hoe zij verbeteren, dan hebben wij dit geclassificeerd als negatieve impact voorkómen. Een goed voorbeeld is Signify die rapporteert hoeveel CO₂ is voorkómen door het gebruik van een Led lamp die zij verkopen ten opzichte van een reguliere lamp. Ook laten zij zien welk deel van hun omzet uit meer duurzame producten komt. Dit is een voortschrijdend begrip, omdat innovaties ertoe leiden dat de lat van wat duurzamer is steeds hoger komt te liggen.

Ook in ons onderzoek moeten wij concluderen dat gebalanceerd rapporteren over zowel negatieve als positieve aspecten kan worden verbeterd. Er zijn 22 onderne-

mingen (29%) die gebalanceerd rapporteren door zowel informatie te geven over negatieve effecten als over behaalde positieve effecten en/of het voorkómen van negatieve effecten. 13 ondernemingen (18%) rapporteren alleen over positieve aspecten en 22 ondernemingen (30%) alleen over positieve aspecten en hoe negatieve aspecten worden verminderd of voorkómen. Er wordt daarmee een te rooskleurig beeld geschetst.

Voor veel ondernemingen ligt de grootste impact via de producten en diensten die zij leveren of via de ingekochte producten en diensten eerder in de keten. Eerder onderzoek (Kamp-Roelands et al. 2018) toonde aan dat veel ondernemingen met name informatie geven over operationele aspecten, dus direct gerelateerd aan de eigen bedrijfsvoering. Daarom hebben we in Tabel 10 verder geanalyseerd, dat als er gerapporteerd wordt over nega-

Figuur 5. Good practice negatieve impact die is voorkomen: Signify Annual Report 2020, p. 19. <https://www.signify.com/stat-ic/2020/signify-annual-report-2020.pdf>

Output	Impact
• EUR 6,502 million sales • EUR 817 million free cash flow • 19,300 patent rights • 41 customer NPS	Brighter Lives We created EUR 126 million in value for society through total shareholder returns, tax and interest payments.
• Carbon neutral operations • 0 kilotonnes waste to landfill and 91% recycled • 2,923 million LED lamps & luminaires, avoiding 72,988 kilotonnes of CO₂ • 84.1% Sustainable revenues	We created EUR 1,081 million in value for society through employees' salaries & wages and our investment in learning & development combined with the costs to society of injuries & illnesses at work.
• 415,720+ e-learning courses booked • 99% supplier sustainability performance • 6 million lives lit and 9,266 entrepreneurs trained • 0.22 total recordable case rate • 25 employee NPS • 23% women in leadership	Better World We caused EUR 2.8 million in costs to society through our own environmental footprint. At the same time, we helped creating EUR 1,776 million in value through CO₂ avoided by shifting to LED, solar LED and increased biodiversity*.

Tabel 9. Presentatie outcome en/of impact (effecten).

	AEX (n)	AEX (%)	AMX (n)	AMX (%)	ASCX (n)	ASCX (%)	Totaal (n)	Totaal (%) (n=74)
<i>Outcome, impact of beiden wordt gepresenteerd (in danwel het waardecreatiemodel danwel het verslag)</i>								
Alleen impact	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Alleen outcome	9	36%	10	42%	10	40%	29	39%
Beide	16	64%	14	58%	10	40%	40	54%
Geen outcome of impact gepresenteerd	0	0%	0	0%	5	20%	5	7%
Totaal (n=74)	25	100%	24	100%	25	100%	74	100%
<i>Soort effecten (positief/negatief)*</i>								
Alleen negatief 1	3	12%	4	17%	1	4%	8	11%
Alleen negatieve effecten beperkt of voorkomen 2	1	4%	2	8%	1	4%	4	5%
Alleen positieve effecten 3	3	12%	4	17%	6	24%	13	18%
1 en 2	0	0%	0	0%	1	4%	1	1%
1 en 3	3	12%	2	8%	2	8%	7	9%
2 en 3	7	28%	9	37%	6	24%	22	30%
1, 2 en 3	8	32%	3	13%	3	12%	14	19%
Geen positieve/negatieve effecten benoemd	0	0%	0	0%	5	20%	5	7%
Totaal (n=74)	25	100%	24	100%	25	100%	74	100%

* Legenda: 1 = Negatieve effecten / 2 = Negatieve effecten voorkomen / 3 = Positieve effecten

tieve effecten of het voorkómen van negatieve effecten, wat dit betreft: de eigen operaties of de keten. In totaal nemen negen ondernemingen (12%) informatie op over de keten als zij rapporteren over negatieve effecten. 21 ondernemingen (28%) rapporteren alleen over de negatieve effecten van de eigen bedrijfsoperaties. Voor 44 ondernemingen (59%) was de analyse niet van toepassing omdat zij al eerder geen informatie verschaften over de negatieve effecten. Bij de informatie over het voorkómen van negatieve effecten, dus bijvoorbeeld de vermindering van CO₂, zijn de resultaten wat hoger. In totaal nemen 20 ondernemingen (27%) dan informatie op over de keten. 21 ondernemingen (28%) rapporteren alleen over de eigen bedrijfsoperaties. Voor 34 ondernemingen (45%) was de analyse niet van toepassing omdat zij geen informatie geven over het voorkómen van negatieve effecten.

sche aspecten hebben wij ons beperkt tot het presenteren van economische aspecten binnen het waardecreatiemodel. Voor de milieu- en sociale aspecten hebben wij ook gekeken naar de informatie in het bestuursverslag (en andere rapportages voor zover daar een verwijzing naar is gemaakt). Hoewel economische indicatoren gemakkelijk beschikbaar zijn, laat Tabel 11 zien dat 49 van de 56 ondernemingen (88%) economische indicatoren opnemen in hun waardecreatiemodel. Er is geen 100% score omdat een aantal ondernemingen ervoor kiest om in het waardecreatiemodel alleen beschrijvende informatie op te nemen. De opgenomen indicatoren betreffen vooral traditionele financiële indicatoren zoals winst, omzet, EBITDA. Royal Dutch Shell geeft in haar Annual Report and Accounts 2020 een goed voorbeeld van de kwantificering van economische aspecten die verder gaat dan de

Tabel 10. Welke negatieve outcome/impact (effecten) worden er gepresenteerd.

	AEX (n)	AEX (%)	AMX (n)	AMX (%)	ASCX (n)	ASCX (%)	Totaal (n)	Totaal (%) (n=74)
<i>Soort negatieve effecten</i>								
Negatieve effecten op bedrijfsoperaties	8	32%	9	38%	4	16%	21	28%
Negatieve effecten via producent en/of diensten in de keten	1	4%	0	0%	1	4%	2	3%
Beide	5	20%	0	0%	2	8%	7	9%
N.v.t. (geen negatieve effecten benoemd)	11	44%	15	63%	18	72%	44	59%
Totaal (n=74)	25	100%	24	100%	25	100%	74	100%
<i>Soort negatieve effecten beperkt of voorkomen</i>								
Negatieve effecten op bedrijfsoperaties	7	28%	9	38%	5	20%	21	28%
Negatieve effecten via producent en/of diensten in de keten	1	4%	2	8%	1	4%	4	5%
Beide	8	32%	3	13%	5	20%	16	22%
N.v.t. (geen negatieve effecten voorkómen benoemd)	9	36%	10	42%	14	56%	34	45%
Totaal (n=74)	25	100%	24	100%	25	100%	74	100%

3.5.2. Kwantificering van output en/of impact en de mate waarin de keten wordt meegenomen

Voor de ondernemingen die output en impact kwantificeren zijn we nagegaan welk type aspecten gekwantificeerd worden. Hierbij hebben we een indeling gemaakt naar: economisch, milieu en sociaal. Voor de economi-

traditionele financiële indicatoren. Zij geven inzicht in de economische bijdrage van Shell in de landen waarin zij opereren. Dat doen ze via twee indicatoren: de totale belastingbijdrage en het totale bedrag dat is besteed aan de inkoop van goederen en diensten. Het rapporteren over de twee indicatoren gezamenlijk maakt dit een *good prac-*

tice. Hiermee sluiten zij aan bij de aanbevelingen van UNCTAD-ISAR (2019), een organisatie waarbij landen in ontwikkeling input geven in wat ook vanuit hun perspectief relevant is in verslaggeving. Beide indicatoren worden nader uitgelegd in het bestuursverslag. De totale belastingbijdrage wordt bovendien verder uitgelegd in een afzonderlijk *Tax Contribution Report*.

Figuur 6. Good practice economisch toegevoegde waarde: Royal Dutch Shell Annual Report and Accounts 2020. <https://reports.shell.com/annual-report/2020/>



De sociale informatie wordt het meest frequent gekwantificeerd. 65 ondernemingen (88%) nemen gekwantificeerde sociale informatie op. Deze informatie betreft voor een groot deel personeelsinformatie, zoals aantal trainingsuren, investeringen in opleidingen, maar ook donaties. 58 ondernemingen (78%) nemen gekwantificeerde milieu-informatie op. De AEX- en AMX- ondernemingen zijn het meest transparant over gekwantificeerde econo-

leveringsketen en 28 ondernemingen (42%) rapporteren over de afnemersketen. Als de CSRD van toepassing wordt zullen ondernemingen informatie over de hele keten moeten gaan rapporteren, dus ook over zakelijke relaties en de toeleverings- en afnemersketen. Als de ondernemingen in ons onderzoek een deel van de keten kwantificeren betreft dit meestal de CO₂- uitstoot waarbij over scope 3 wordt gerapporteerd (scope 1 en 2 gaan over uitstoot van eigen operaties, waarbij scope 3 gaat over producten en diensten die in de keten worden ingekocht of verkocht) of in een enkel geval over veiligheid en incidenten waarbij ook *contractors* in de reikwijdte van rapporteren worden opgenomen.

3.5.3. Monetariseren van impact

Via de indicator geld krijgen we inzicht in de financiële prestaties. Voor milieu- en sociale prestaties is er geen algemene indicator. Het monetariseren van milieu- en sociale prestaties kan leiden tot beter inzicht in de impact en vervolgens leiden tot betere besluitvorming. In ons onderzoek hebben we daarom gekeken naar in hoeverre het monetariseren van de sociale en milieuprestaties plaatsvindt. Dit wordt weergegeven in Tabel 13. Op sociaal gebied treffen we bij 13 ondernemingen (18%) monetaire indicatoren aan, maar veelal zijn dit indicatoren als opleidingskosten of omvang van donaties. Dit zijn bestaande financiële gegevens waarvoor geen omrekening hoeft plaats te vinden. Bij vijf ondernemingen (7%) vindt wel een omrekening plaats. Dit

Tabel 11. Ondernemingen die de outcome en/of impact meten in het verslag (kwantitatief).

	AEX (n)	AEX (%)	AMX (n)	AMX (%)	ASCX (n)	ASCX (%)	Totaal (n)	Totaal (%) (n=74)
<i>Metten van outcome en/of impact binnen het verslag (economisch alleen binnen WCM meegenomen)</i>								
Economisch (binnen WCM)	19	76%	16	67%	14	56%	49	66%
Milieu	21	84%	22	92%	15	60%	58	78%
Sociaal	23	92%	22	92%	19	72%	65	88%
Totaal outcome en impact op enigerlei wijze gekwantificeerd	24	96%	24	100%	19	76%	67	91%
Geen outcome of impact op enigerlei wijze gekwantificeerd	1	4%	0	0%	6	24%	7	9%
Totaal (n=74)	25	100%	24	100%	25	100%	74	100%

mische, milieu en sociale effecten van ondernemen.

Tabel 12 laat zien dat ondernemingen met name indicatoren met betrekking tot de eigen operaties kwantificeren (39 ondernemingen - 58%). 28 ondernemingen (42%) rapporteren ook (deels) kwantitatief over de toe-

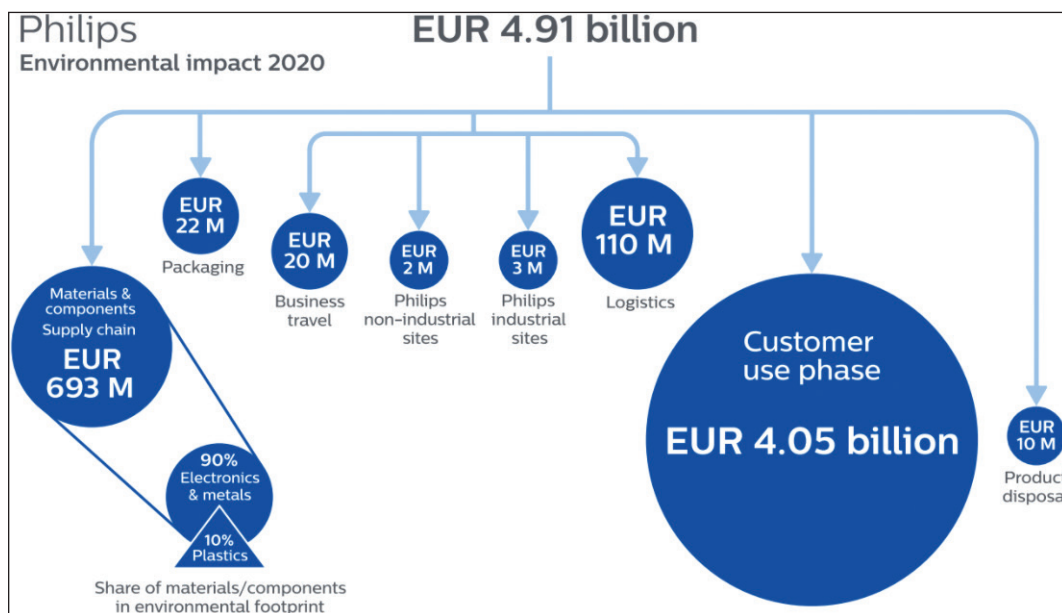
betreft dan de monetaire waarde van vrijwilligersuren door werknemers of de kosten voor de maatschappij van werkgerelateerde ziekte. Op milieugebied zien we dat de score beduidend lager ligt. Er zijn zeven ondernemingen (9%) die monetaire indicatoren gebruik-

Tabel 12. Kwantificering van outcome en/of impact meten in de toeleverings- en afnemersketen.

	AEX (n)	AEX (%)	AMX (n)	AMX (%)	ASCX (n)	ASCX (%)	Totaal (n)	Totaal (%) (n=67)
<i>Waarvan meten van outcome en impact in de toeleveringsketen</i>								
Alleen eigen operaties	13	54%	15	63%	11	58%	39	58%
Deels keten (voor een aantal onderwerpen)	9	38%	8	33%	7	37%	24	36%
Ook keten	2	8%	1	4%	1	5%	4	6%
Totaal outcome of impact op enigerlei wijze (n=67)	24	100%	24	100%	19	100%	67	100%
<i>Waarvan meten van outcome en impact in de afnemersketen</i>								
Alleen eigen operaties	12	50%	16	67%	11	58%	39	58%
Deels keten (voor een aantal onderwerpen)	12	50%	8	33%	7	37%	27	40%
Ook keten	0	0%	0	0%	1	5%	1	2%
Totaal output of impact op enigerlei wijze (n=67)	24	100%	24	100%	19	100%	67	100%

Tabel 13. Ondernemingen die de outcome en/of impact monetariseren in het verslag.

	AEX (n)	AEX (%)	AMX (n)	AMX (%)	ASCX (n)	ASCX (%)	Totaal (n)	Totaal (%) (n=74)
<i>Monetaire indicatoren voor outcome en impact</i>								
Milieu	5	20%	1	4%	1	4%	7	9%
Sociaal	7	28%	2	8%	4	16%	13	18%
<i>Omrekening niet-financieel naar financieel</i>								
Milieu	2	8%	1	4%	1	4%	4	5%
Sociaal	2	8%	1	4%	2	8%	5	7%
<i>Omrekening niet-financieel naar financieel in de keten</i>								
Milieu	2	8%	1	4%	1	4%	4	5%
Sociaal	1	4%	0	0%	0	0%	1	1%
<i>Geen omrekening niet-financieel naar financieel</i>								
	22	88%	23	96%	23	92%	68	92%
Totaal (n=74)	25	100%	24	100%	25	100%	74	100%

Figuur 7. Good practice impact in de keten: Philips Annual Report 2020, p. 47. <https://www.results.philips.com/publications/ar20>.

ken. Bij twee ondernemingen wordt inzicht gegeven in de portfolio die zij uit hebben staan in euro's en CO₂ in deze portfolio's, dus dat is juist een omgekeerde omrekening en bij één onderneming betreft de gemonetariseerde milieu-informatie milieuboetes en bodemsanering. Bij vier ondernemingen (5%) vindt een concrete omrekening plaats van niet-financieel naar financieel. Voor CO₂ is een marktprijs voorhanden. Als ondernemingen milieu-indicatoren monetariseren dan gebeurt dat in alle gevallen vanuit een ketenperspectief. De onderzoeksgegevens laten zien dat nog weinig

ondernemingen kiezen voor het monetariseren van de effecten van ondernemen en de uiteindelijke impact op de maatschappij.

Philips is een goed voorbeeld van hoe gemonetariseerd inzicht gegeven kan worden in de milieu-impact van de gehele keten. In het overzicht is duidelijk te zien dat de grootste impact in de gebruikersfase ligt. Naast transparantie voor de lezer is een dergelijk overzicht vooral ook informatief voor managementbeslissingen.

Van Lanschot en Kempen maakt een doorvertaling van de ondernemingen waarin zij investeren naar het natuur-

Figuur 8. Good practice: Doorvertaling van natuurlijk kapitaal van *investee companies*. Van Lanschot en Kempen, Annual Report 2020, p. 35. <https://www.vanlanschotkempen.com/en/financial/annual-report-2020>.

In 2020, we made an initial step in terms of quantifying the natural capital outcomes of our clients' assets. By using data from a new data vendor, we undertook a preliminary first assessment of the natural capital alignment of Kempen's sustainable equity funds. These funds comprise with a total value of €876 million. Our assessment focused on the goods and services provided by our investee companies that are associated with eight natural themes, such as clean water and sanitation, affordable and clean energy, and climate. the natural capital alignment of all Kempen's sustainable funds in aggregate (€876 million) is estimated at -€1.8 million. If the €876 million were to be invested in benchmark funds instead, the natural capital alignment would be estimated at -€101.1 million. Our calculations were based on company sales data per investee, indicating which portion of sales could be linked (positively or negatively) to a set of natural and social themes. Adding up the sales numbers for the natural themes resulted in the total contribution to natural capital.

lijk kapitaal dat opgebouwd wordt door de verkoop van producten en diensten door deze ondernemingen. Daarbij maken zij een onderscheid tussen de bijdrage aan acht thema's binnen het natuurlijk kapitaal.

3.6. Methodologie over het meten van impact

In Tabel 12 hebben we laten zien dat 67 ondernemingen informatie geven over *outcomes* en/of impacts, al dan niet via een waardecreatiemodel. Voor het berekenen van *outcomes* en/of impact worden naast algemene indicatoren uit raamwerken als GRI ook eigen specifieke indicatoren gebruikt. Daarom is de beschikbaarheid van de methodologie cruciaal voor de lezer. In een dergelijke methodologie wordt beschreven tot welke stappen in de keten van de *outcomes* of impact wordt gemeten, en met betrekking tot impact welke onderwerpen mee worden genomen in de berekening, welke onderzoeksrapporten ten grondslag liggen aan het meten van impact en welke veronderstellingen worden gebruikt bij het meten van de impact.

Uit ons onderzoek blijkt dat 22 ondernemingen (33%) in een afzonderlijke methodologie-uitleg geven over de manier waarop *outcomes* en/of impact worden gemeten voor zowel de eigen indicatoren als over de wijze waarop indicatoren uit beschikbare raamwerken worden geïnterpreteerd. We zien dat dit gebruikelijker is bij de AEX-ondernemingen (52%) dan bij de AMX (29%) of de AScX (16%). De verslaggevingsgrenzen voor de verschillende indicatoren worden naast de beschrijving in de methodologie ook soms afzonderlijk in het bestuursverslag opgenomen. Daarom zien we dat 24 ondernemingen (36%) dit opnemen. Vooral de AScX-ondernemingen nemen dit regelmatig afzonderlijk op. Als we specifieker gaan kijken naar het beschikbaar stellen van de methode van moneteriseren dan blijkt dat vier van de zes ondernemingen die gemonetariseerde informatie opnemen (67%) een meetmethode voor moneteriseren beschikbaar stellen. Dit gebeurt in een afzonderlijk document gegeven de omvang van de uitleg. In deze gevallen gaat het om een beperkt aantal ondernemingen die niet-financiële indicatoren zoals CO₂ in de gehele keten of de besparing bij de consument bij het gebruik van verkochte producten of diensten omzetten naar een financiële waarde.

op impact op het gebied van duurzaamheid of in hun portfolio ondernemingen hebben met duurzaamheidskenmerken. Zij hebben hiervoor informatie nodig van de 'investee'-bedrijven. Vanuit (toekomstige) Europese wetgeving, zoals de CSRD, worden daarom aanvullende eisen gesteld aan de beschikbaarheid van duurzaamheidsinformatie. Maar ook vanuit de 'license to operate' wordt van ondernemingen meer informatie verwacht. We zien dat ondernemingen steeds meer proactieve actie laten zien richting duurzaamheid. Vrijwel alle ondernemingen hebben inmiddels een *purpose*, missie of doel. Als we dit echter koppelen aan concrete langetermijndoelstellingen moet er nog wel wat gebeuren, want deze blijven vaak hangen in doelstellingen van 2–5 jaar. Maar 37 ondernemingen (50%) koppelen dit echt aan langetermijndoelstellingen. Het is positief dat 56 ondernemingen (76%) uit alle drie de indexen transparant zijn over waardecreatie via een compact waardecreatiemodel dat inzicht geeft in het bedrijfsmodel en de positieve en negatieve effecten van ondernemen. De vergelijkbaarheid ontbreekt echter en er zal een balans gevonden moeten worden tussen inzicht in waardecreatie die specifiek is voor de onderneming en vergelijkbaarheid in de tijd en tussen ondernemingen onderling. Wat ook opvalt is dat ondernemingen vooral inzicht geven in hun huidige bedrijfsmodel en hun huidige prestaties, minder in de transitie van het bedrijfsmodel naar een meer duurzaam bedrijfsmodel. Er zou meer inzicht gegeven kunnen worden in hoe de kanteling plaatsvindt in de productportfolio naar meer duurzame producten en diensten of zelfs volledig andere producten en diensten. De informatie over de effecten van ondernemen en de uiteindelijke impact is vooral gericht op behaalde verbeteringen en belicht te weinig de negatieve effecten. De kwantificering van de informatie over de keten met slechts 42% van de ondernemingen die hierover (deels) rapporteert is een ander verbeterpunt. De informatie over de uiteindelijke impact op lange termijn blijft nog teveel hangen in icoontjes van de SDGs of een korte 'hoog-over'-beschrijving. Ook de relatie tussen de *purpose* van de onderneming en de langetermijnpact kan beter worden beschreven. We hebben gezien dat het moneteriseren van

Tabel 14. Methodologie meten van impact.

	AEX (n)	AEX (%)	AMX (n)	AMX (%)	ASCX (n)	ASCX (%)	Totaal (n)	Totaal (%)
<i>Methodologie van outcome en/of impact (als van toepassing)</i>								
Methodologie beschreven voor eigen prestatie-indicatoren en wijze van interpretatie gebruikte richtlijnen (wanneer van toepassing) (n=67)	12	52%	7	29%	3	16%	22	33%
Boundaries beschreven voor prestatie-indicatoren (wanneer van toepassing) (n=67)	10	43%	7	29%	7	37%	24	36%
Meetmethode moneterisering beschikbaar (wanneer van toepassing) (n=6)	3	16%	1	6%	0	0%	4	8%

4. Conclusie en slotbeschouwingen

Het rapporteren over de effecten van ondernemen en de uiteindelijke maatschappelijke impact wordt steeds belangrijker. Investeerdere moeten inzicht gaan geven in hoeverre zij portfolio's beheren die gericht zijn

impact slechts beperkt wordt toegepast. Wellicht moeten we ervoor open staan dat voor inzicht in de bijdrage aan duurzame ontwikkeling er nu eenmaal meerdere typen indicatoren nodig zijn.

Kortom, het is positief dat er inmiddels zoveel ondernemingen actief rapporteren over duurzaamheid. Te-

gelijktijd zullen bedrijven meer moeten kwantificeren en toelichten om zich voor te bereiden op de CSRD en andere Europese wetgeving over het rapporteren van duurzaamheidsinformatie. Een eerstvolgende stap is om

naast operationele informatie ook relevante strategische informatie te geven die dieper gaat dan de huidige beschrijvingen en deze ook te kwantificeren.

-
- **Prof. dr. A.E.M. Kamp-Roelands RA – Nancy** is bijzonder hoogleraar niet-financiële informatie, geïntegreerde verslaggeving en assurance bij de Rijksuniversiteit Groningen en was als pionier betrokken bij diverse internationale initiatieven op dit vakgebied.
 - **M. Looijenga MSc RA – Marcus** is director bij PwC op het vlak van niet-financiële en duurzaamheidsrapportering en -assurance, docent aan de Rijksuniversiteit Groningen op het gebied van auditing en ESG assurance en lid van diverse werkgroepen op dit vakgebied.
 - **Dr. R.P. Orij – René** is associate professor bij het Center for Corporate Reporting, Finance & Tax van Nyenrode Business Universiteit, lid van het panel van deskundigen van de Nederlandse Transparantiebenchmark en betrokken bij diverse internationale wetenschappelijke tijdschriften op het gebied van accounting en duurzaamheid.
-

Dankwoord

Met dank aan Sam Kranenburg (RuG), Mark Gils (RuG), Chantal de Graaf (RuG), Shajan de Wagt (Nyenrode), Collin Keiman (Nyenrode) en Sebastian Karman (Nyenrode) voor hun bijdrage aan de analyse van de verslagen.

Literatuur

- Adams CA, Abhayawansa S (2021) Connecting the COVID-19 pandemic, environmental, social and governance (ESG) investing and calls for ‘harmonisation’ of sustainability reporting. *Critical Perspectives on Accounting* 102309. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2021.102309>
- Elalfy A, Weber O, Geobey S (2021) The Sustainable Development Goals (SDGs): a rising tide lifts all boats? Global reporting implications in a post SDGs world. *Journal of Applied Accounting Research* 22(3): 557–575. <https://doi.org/10.1108/JAAR-06-2020-0116>
- EFRAG [European Financial Reporting Advisory Group] (2021a) Proposal for a relevant and dynamic EU sustainability reporting standard-setting. EFRAG, Brussel. https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FEFRAG%2520PTF-NFRS_MAIN_REPORT.pdf
- EFRAG [European Financial Reporting Advisory Group] (2021b) Towards Sustainable Businesses: Good Practices in Business Model, Risks and Opportunities Reporting in the EU. EFRAG, Brussel. <https://www.efrag.org/News/Project-533/Insights-on-Reporting-the-Business-Model-Sustainability-Risks-and-Opportunities->
- EU [Europese Unie] (2021) Proposal for a Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- EU [Europese Unie] (2018) Duurzame financiering: actieplan van de Commissie voor een groenere en schonere economie. EU, Brussel. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/nl/IP_18_1404
- EU [Europese Unie] (2014) Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. EU, Brussel. https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en
- FEE [Federation of European Accountants] (2016) EU Directive on disclosure of non-financial and diversity information: Achieving Good Quality and Consistent Reporting. Position paper. FEE, Brussel. https://www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/FEE_position_paper_EU_NFI_Directive_final.pdf
- GRI [Global Reporting Initiative] (ongedateerd) Materiality and topic boundary. GRI, Amsterdam. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/questions-and-answers/materiality-and-topic-boundary/>
- IFRS Foundation (2021) Proposed Targeted Amendments to the IFRS Foundation Constitution to Accommodate an International Sustainability Standards Board to Set IFRS Sustainability Standards. IFRS Foundation, Londen. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/sustainability-reporting/ed-2021-5-proposed-constitution-amendments-to-accommodate-sustainability-board.pdf>
- IIRC [International Integrated reporting Council] (2021) International IR Framework. IIRC, Londen. <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReporting-Framework.pdf>
- Impact Institute (2020) Impact Measurement and Valuation for Banks, Impact Institute, Amsterdam. <https://www.impactinstitute.com/impact-measurement-and-valuation-for-banks/>
- Kamp-Roelands N, Van den Ende H, Looijenga M (2020) Hoe transparant zijn Europese banken over duurzaamheid? *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 94(11/12): 509–522. <https://doi.org/10.5117/mab.94.58367>

- Kamp-Roelands N, Looijenga M (2019) Practice what you preach: De verankering van lange termijn waardecreatie in de bestuurdersbeloning. Jaarboek Corporate Governance 2019–2020. Kluwer, Deventer.
- Kamp-Roelands N, Van den Ende H, Jong MD (2019) Klimaatgerelateerde informatie in het jaarverslag. Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie 93(11/12): 377–389. <https://doi.org/10.5117/mab.93.46442>
- Kurznack L, Schoenmaker D, Schramade W (2021) A model of long-term value creation. Journal of Sustainable Finance & Investment: 1–19. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1920231>
- La Torre M, Sabelfeld S, Blomkvist M, Tarquinio L, Dumay J (2018) Harmonising non-financial reporting regulation in Europe: Practical forces and projections for future research. Meditari Accountancy Research 26(4): 598–621. <https://doi.org/10.1108/ME-DAR-02-2018-0290>
- Mayer C (2018) Prosperity: Better Business Makes the Greater Good. Oxford University Press, Oxford.
- Ministerie van Veiligheid en Justitie (2017) Besluit van 14 maart 2017, houdende regels ter uitvoering van richtlijn 2014/95/EU van het Europees Parlement en van de Raad van 22 oktober 2014 tot wijziging van richtlijn 2013/34/EU met betrekking tot de bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit door bepaalde grote ondernemingen en groepen (PbEU 2014, L 330) (Besluit bekendmaking niet-financiële informatie), Staatsblad 2017, 100. <https://wetten.overheid.nl/BWBR0039355/2017-03-24>
- Nandram K, El Harchaoui M (2020) Reporting about value creation – Evidence from the Netherlands. Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie 94(7/8): 312–329. <https://doi.org/10.5117/mab.94.50394>
- Porter ME, Kramer MR (2011) Creating shared value – How to reinvent capitalism, and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review 89(1/2): 62–77.
- PwC (2020) Het duurzaamheidsrapportagelandschap in Nederland over 2019. PwC, Amsterdam. <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-duurzaamheidsrapportage-2019.pdf>
- Shell (2021a) Strategic Report 2020. <https://reports.shell.com/annual-report/2020/strategic-report.php> Annual Report 2020
- Shell (2021b) Sustainability report 2020. <https://reports.shell.com/sustainability-report/2020/>
- UNDP [United Nations Development Program] (2015) Sustainable Development Goals. <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>
- UNGC [UN Global Compact] (ongedateerd) UN Global Compact. <https://www.unglobalcompact.org/>
- UNCTAD-ISAR [United Nations Conference on Trade and Development-Intergovernmental Working Group of Experts on International Standards of Accounting and Reporting] (2019) Guidance on core indicators for entity reporting on contribution towards implementation of the Sustainable Development Goals. <https://unctad.org/webflyer/guidance-core-indicators-entity-reporting-contribution-towards-implementation-sustainable>
- Van der Waal JWH, Thijssens T (2020) Corporate involvement in sustainable development goals: exploring the territory. Journal of Cleaner Production 252: 119625. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119625>

AEX	AMX	ASCX
Kylage 1. Onderzochte populatie		
ABN AMRO	Aalberts	Accell
Adyen	Air France KLM	Accsys
Aegon	Aperam	Acomo
Ahold Delhaize	Arcadis	Ajax
Akzo Nobel	Basic Fit	Alfen
ArcelorMittal	BESI	AMG
ASM International	Boskalis	Avantium
ASR	Corbion	B&S
ASML	Eurocomm. Prop	BAM
DSM	Fagron	Brunel
Galapagos	Flow Traders	ForFarmers
Heineken	Fugro	Heijmans
IMCD	GrandVision	Hunter Douglas
ING	Intertrust	Kendrion
JUST EAT Takeaway.com	JDE Peet's	Kiadis Pharma
KPN	NSI	Lucas Bols
NN Group	OCI	Nedap
Philips	Pharming	Ordina
Prosyst	PostNL	Sif holding
Randstad	SBM Offshore	Sligro
RELX	Signify	TomTom
Royal Dutch Shell	TKH	Van Lanschot Kempen
Unibail Rodamco Westf.	Vopak	VastNed
Unilever	WDP	Vivoryon
Wolters Kluwer		Wereldhave