



Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants

---

NBA

# Duurzaam ondernemen

Mvo voor mkb-accountants

**Status**

Deze publicatie is samengesteld voor leden en dient ter ondersteuning van de praktijk. De publicatie heeft geen status in het kader van de beroepsuitoefening, wel kan worden verwezen naar publicaties die een dergelijke status wel hebben. Overal waar in deze publicatie hij staat wordt hij/zij bedoeld.

**NBA**

NIVRA en NOvAA gebruiken de merknaam NBA (Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants). De wettelijke fusie van NIVRA en NOvAA tot NBA moet nog plaatsvinden.

# Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Leeswijzer	6
1. Mvo in het mkb	7
1.1 Waarom mvo?	7
1.2 Hoezo relevant voor het mkb?	8
1.3 Waarom de mkb-accountant?	8
2. Wat betekent mvo?	10
2.1 Recente ontwikkelingen	10
2.2 Basiskennis mvo	11
2.2 Verdieping naar kernthema's	12
3. Aan de slag met mvo!	15
3.1 Relevante partijen	15
3.2 Rol van de accountant	16
3.3 Mvo-routeplanner	16
4. Mvo zichtbaar maken	21
4.1 Zichtbaar verantwoorden	21
4.2 Duurzaamheidsverslagen	22
4.3 Mvo-indicatoren	23
Bijlage 1 Overzicht kernthema's en onderwerpen	25
Bijlage 2 Overzicht mvo-routeplanner	27
Colofon	29

# Voorwoord

Deze brochure laat accountants in het midden- en kleinbedrijf (mkb) zien hoe ze met maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) aan de slag kunnen gaan. De NBA-projectgroep Mvo in het mkb heeft hiervoor een praktische routeplanner ontwikkeld.

Mvo en duurzaamheid staan volop in de belangstelling door wereldwijde vraagstukken op het gebied van mensenrechten, klimaatverandering en grondstoffenschaarste. Gebruikers van jaarverslagen willen weten hoe ondernemingen presteren op het gebied van mens, milieu en maatschappij. Mvo wordt meestal in verband gebracht met grote, internationale en beursgenoteerde bedrijven. Deze hebben vaak veel invloed op de maatschappij en genieten internationale publieke belangstelling. En kennen talloze belanghebbenden.

Voor veel bedrijven in het mkb is de situatie anders. Meestal hoeven ze geen jaarrekening te publiceren. Er is wel maatschappelijke druk, maar die wordt anders ingevuld. De urgentie van mvo wordt hierdoor minder beleefd. Toch is de laatste jaren sprake van een kentering. Mvo wordt in een breder maatschappelijk kader geplaatst, het gaat om meer dan alleen milieu. Ethische vraagstukken komen op de agenda. De overheid koopt duurzaam in, grote bedrijven stellen eisen aan leveranciers en consumenten worden kritischer. Het besef ontstaat dat ook het mkb op het gebied van mvo een rol van betekenis speelt. Veel mkb-bedrijven zijn al bezig met de invulling van mvo, zonder dat ze een bewust beleid voeren. Door bijvoorbeeld te besparen op energie, te voldoen aan milieuvoorschriften en te zorgen voor goede werkomstandigheden. Maar vaak hebben ze extern advies nodig om de volgende stap te kunnen zetten, het zichtbaar maken van de geleverde prestaties.

Hier ligt een duidelijke rol voor de mkb-accountant. In zijn positie van huisadviseur heeft hij grondige kennis van het mkb-bedrijf en is hij het eerste aanspreekpunt van de ondernemer. Zijn kennis op het gebied van informatie, controle en verslaggeving maakt hem geschikt om ook bij mvo een rol te spelen. Dat hij gehouden is aan ethische beroepsregels biedt een extra waarborg voor kwaliteit. Maar de accountant vervult ook een maatschappelijke rol.

Nu mvo een blijvend thema in de maatschappij is geworden, past het de accountant om mvo op de agenda van zijn klant te plaatsen. Uiteraard moet hij over mvo-basiskennis beschikken, maar specialistische kennis kan hij inhuren. Uit een recente studie van het Economisch Instituut voor het Midden- en kleinbedrijf (EIM) blijkt echter dat de mkb-ondernemer nog nauwelijks mvo-advies inwint bij zijn accountant. Met deze brochure wil de NBA mkb-accountants helpen om dit manco op te vullen.

Accountantskantoren zijn ook zelf ondernemingen, mvo geldt net zo goed voor accountants als ondernemers. Sterker nog, om goed mvo-advies te geven zal de accountant minimaal de uitgangspunten van mvo moeten onderschrijven. Zo laat hij zien dat hij mvo serieus neemt. Betrokkenheid bij het thema verhoogt de kwaliteit van zijn advies. Om het goede voorbeeld te geven, laat de NBA zich dit jaar doormeten op haar eigen mvo-prestaties.

Starten met mvo is niet moeilijk. Het gaat vooral om keuzes maken en het zichtbaar verantwoorden van prestaties. Het is een doorlopend verbeterproces. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is niets anders dan ondernemen met gezond verstand, gewoon ondernemen.

Amsterdam, juni 2012

D.J. ter Harmsel AA FB  
Voorzitter NOvAA

# Leeswijzer

Deze brochure is bedoeld om mkb-accountants praktische handvatten te geven bij het adviseren van hun klanten over mvo. Adviseren over mvo betekent dat de accountant ook zelf mvo-bewust moet zijn.

In dit opzicht dient de publicatie meerdere doelen, wat in de opzet van de vier hoofdstukken tot uitdrukking komt. Ze vormen een logisch geheel, maar kunnen apart gelezen worden:

- **Hoofdstuk 1** gaat in op de waarom-vraag: waarom is mvo belangrijk, waarom is dit een belangrijk thema voor de mkb-ondernemer en waarom ligt hier een rol voor de mkb-accountant. Eigenlijk is mvo al een thema in het mkb, het gaat er meer om hoe dit zo goed mogelijk opgepakt kan worden.
- **Hoofdstuk 2** bespreekt de kenmerken van mvo. Na een korte schets van actuele ontwikkelingen biedt dit hoofdstuk basiskennis en een verdiepingsslag. Hierbij worden kernthema's en onderwerpen benoemd, die in bijlage 1 zijn opgesomd.
- **Hoofdstuk 3** betreft de kern van de brochure: hoe kunnen mkb-ondernemer en accountant met mvo aan de slag. Wie zijn de relevante partijen en welke rollen kan de accountant vervullen. De mvo-routeplanner geeft overzichtelijk aan, dat de invoering van mvo in een onderneming in vijf stappen verloopt. Voor elke stap is de rol van de accountants puntsgewijs uitgewerkt. Bijlage 2 geeft een totaaloverzicht.
- **Hoofdstuk 4** legt de focus op zichtbaar verantwoorden, één van de vijf mvo-stappen. Hoe kan een onderneming zijn mvo-prestaties zo goed mogelijk presenteren. Hierbij wordt ingezoomd op het duurzaamheidsverslag en het nut van mvo-indicatoren.

De brochure is een momentopname, mvo staat niet stil. Daarom is op de website van de NBA een aparte pagina gewijd aan mvo in het mkb, zodat de mkb-accountant steeds actuele informatie kan vinden. Meer gegevens hierover staan vermeld in de colofon.

# 01 | Mvo in het mkb

Uit de studie MVO-ambities in het MKB van EIM en MVO Nederland van juni 2011 bleek dat 70 procent van het mkb al op een of andere wijze met mvo bezig is. Bij het onderzoek waren kleine en middelgrote bedrijven betrokken, van 2 tot 250 werkzame personen. Mvo is dus zeker niet voorbehouden aan grote, beursgenoteerde ondernemingen. Voordat deze brochure ingaat op de vraag wat mvo precies betekent, is het belangrijk om stil te staan bij de waarom-vraag: waarom is mvo relevant, voor de mkb-ondernemer en zijn accountant?

## 1.1 Waarom mvo?

Er zijn diverse argumenten om met mvo aan de slag te gaan. Naast persoonlijke factoren (maatschappelijke betrokkenheid) gaat het vooral om zakelijke motieven. Het initiatief kan bij de onderneming liggen, of door externe factoren veroorzaakt zijn. De accountant kan een rol spelen door de onderneming bewust te maken van het bestaan en van de voordelen van mvo:

1. **Mvo zorgt voor kostenbesparing, nu en in de toekomst.** Door bewust na te denken over nut en noodzaak van de bedrijfsprocessen kan de efficiëntie van de bedrijfsvoering worden verbeterd. Bijvoorbeeld in de vorm van lagere energiekosten, minder afval, lager ziekteverzuim en een hogere arbeidsproductiviteit. Sommige besparingen leveren direct voordeel op, andere vereisen lange termijninvesteringen.
2. **Mvo draagt bij aan omzetvergroting.** De vraag van afnemers en consumenten naar duurzame producten neemt toe. Sinds 2010 koopt de overheid alleen nog in bij bedrijven die kunnen aantonen dat ze aan minimale duurzaamheidseisen voldoen. Steeds meer consumenten willen producten kopen die op een maatschappelijk verantwoorde wijze zijn gemaakt: zonder kinderarbeid, dierproeven of milieubelastende stoffen. De uitdaging bestaat eruit dat de consument hiervoor nauwelijks extra wil betalen. Nadenken over mvo-thema's kan leiden tot innovatie, alternatieve producten of nieuwe markten. Bijvoorbeeld door restafval een nieuwe bestemming te geven.
3. **Mvo zorgt voor een beter bedrijfsimago.** Ondernemingen die zich serieus met mvo bezighouden krijgen automatisch een socialer gezicht naar hun medewerkers, klanten en financiers. Informatie op het gebied van mvo zegt ook iets over de gezondheid van een bedrijf. Financiële informatie alleen is niet voldoende om de levensvatbaarheid te beoordelen. Mvo zorgt ook voor een betere concurrentiepositie en biedt mogelijkheden om zich als goed werkgever te profileren.

Bijvoorbeeld door medewerkers uit achterstandsgroepen aan te nemen, of door kosteloos mee te werken aan goede doelen. Werknemers identificeren zich graag met het bedrijf waar ze werken. Mvo levert zo een positieve bijdrage aan de bedrijfscultuur en het saamhorigheidsgevoel.

4. **Mvo wordt onvermijdelijk.** Naast de genoemde inkoopvoorwaarden van de overheid stellen steeds meer bedrijven mvo-eisen aan hun leveranciers. Grote bedrijven lopen voorop bij het zogeheten ketenbeheer. Mkb-bedrijven krijgen hier vanzelf mee te maken als ze meedoen met een aanbesteding of als toeleverancier optreden. Naast deze invloed vanuit de keten worden ook de consumenten kritischer. Belangengroeperingen gaan eisen stellen of roepen op tot een boycot. De overheid speelt ook op een ander terrein een rol: milieuvergunningen zijn aangescherpt en de CO<sub>2</sub>-emissie wordt aan banden gelegd. De toenemende grondstoffenschaarste dwingt bedrijven na te denken over alternatieve materialen en productiemethoden.

## 1.2 Hoezo relevant voor het mkb?

Het is al lang niet meer zo dat mvo alleen voor grote, internationale en beursgenoteerde ondernemingen een thema is. Doordat dergelijke bedrijven sneller in de maatschappelijke schijnwerpers staan dan mkb-ondernemingen, zijn ze vaak het startpunt geweest van diverse mvo-initiatieven, zoals op het gebied van verslaggeving. Bij de meeste ondernemingen in het mkb wordt de invloed van de maatschappij anders beleefd en de noodzaak van mvo minder ervaren. Vaak is het aantal belanghebbende partijen beperkt en hoeven jaarcijfers niet openbaar gemaakt te worden.

Toch is er sprake van een verandering. De vier motieven om met mvo aan de slag te gaan gelden ook voor het mkb. De studie van EIM en MVO Nederland zegt genoeg. De aandacht voor mvo zet door, ook in het mkb, en blijkt crisisbestendig te zijn. De vraag is daarom niet, of mvo voor het mkb relevant is, maar hoe mkb-ondernemingen dit gaan oppakken.

In hoofdstuk 2 zal blijken dat de uitgangspunten en basisprincipes voor mvo voor elke onderneming hetzelfde zijn, ongeacht de grootte of het aantal medewerkers. De schaal van de activiteiten en de effecten op mens, milieu en maatschappij zullen in het mkb beperkter zijn. De verantwoording van mvo-prestaties naar de buitenwereld heeft in het algemeen minder accent. Advies is voor de ondernemer belangrijker dan controle.

Dit blijkt ook uit de studie van EIM en MVO Nederland. Er bestaat in het mkb een grote behoefte aan de volgende adviesdiensten: onafhankelijke informatie, vragen kunnen stellen, delen van ervaringen en dilemma's, concrete toepassingen in de praktijk en het vergelijken van prestaties met andere bedrijven. De grootte van de onderneming maakt weinig verschil. Uit de studie komt ook naar voren dat de accountant hierin maar een bescheiden rol speelt. Brancheorganisaties, gespecialiseerde adviesbureaus en internet zijn de belangrijkste kennis- en adviesbronnen. Daarnaast leveranciers, overheid, sociale media en netwerken.

De mkb-accountant laat dus kansen liggen. Mkb-ondernemers verwachten van hem meer dan alleen kennis op het gebied van administratie en controle, het samenstellen van jaarrekeningen of het afgeven van verklaringen. Ze hebben juist meer behoefte aan onafhankelijk advies op het gebied van het zichtbaar maken van prestaties. De accountant moet klaar staan als de ondernemer daarom vraagt.

## 1.3 Waarom de mkb-accountant?

Als mvo relevant is voor de mkb-ondernemer, dan geldt dit ook voor zijn accountant. In het mkb vervult de accountant vooral de positie van huisadviseur, die de onderneming door en door kent en de rol van eerste aanspreekpunt vervult. Hij treedt op als sparringpartner en spiegel voor de ondernemer. Door kritische vragen te stellen en belangrijk trends op het gebied van verslaggeving te signaleren.



Nu mvo een belangrijker thema wordt, past het de accountant om mvo op de agenda van de ondernemer te durven zetten. Ook vanuit zijn rol in het maatschappelijke verkeer. Hij hoeft niet het initiatief van de ondernemer af te wachten. Eerder bleek al dat er genoeg motieven zijn om mvo bespreekbaar te maken.

De mkb-accountant beschikt over goede papieren. In zijn adviseursrol is hij betrokken bij het opstellen van strategische analyses, de beoordeling van investeringsplannen en het uitwerken van risicobeheersing. Hij kent de onderneming, haar omgeving en relevante belanghebbende partijen. Zijn expertise op het gebied van administratieve organisatie, verslaggeving en controle maakt dat hij ook op het gebied van mvo een rol van betekenis kan spelen. Bijvoorbeeld door bij de bespreking van de jaarcijfers mvo aan de orde te stellen, door mvo-bewustwording te creëren of een nulmeting voor te stellen. Als adviseur kan hij wijzen op de betekenis van mvo. Niet meedoen aan mvo kan risico's opleveren voor de toekomstige continuïteit van de mkb-onderneming.

Het wegwijs maken van de ondernemer in het bos van vele mvo-uitingsvormen levert veel goodwill op, omdat deze juist behoefte heeft aan onafhankelijke informatie. Adviseren over mvo zorgt voor verdieping van de klantrelatie, omdat de accountant vanuit een breder perspectief als klankbord van de ondernemer kan optreden.

Hier is wel een voorwaarde aan verbonden. Wil de mkb-accountant zijn klanten gericht kunnen adviseren, dan moet hij bereid zijn om ook zelf stappen te zetten. Betrokkenheid bij mvo helpt de accountant om de ondernemer beter te begrijpen bij te maken keuzes, dilemma's en barrières. Het vergroot zijn geloofwaardigheid, als hij zelf ervaring op dit gebied heeft opgedaan. Het geeft aan dat de accountant het onderwerp serieus neemt.

Dit betekent dat de accountant zelf aan mvo zal moeten doen. Op zich logisch, omdat ook een accountantskantoor een onderneming is. De accountant moet over mvo-basiskennis beschikken. Hij moet weten, waarom mvo relevant is voor het mkb, wat mvo precies inhoudt, hoe je ermee aan de slag kunt gaan en hoe je het zichtbaar kunt maken. Starten met mvo is voor de accountant niet anders dan voor elke ondernemer. Hij zal moeten nadenken over het dienstenpakket dat hij aan zijn klanten aanbiedt, het soort klanten in zijn portefeuille en de mate waarin hij mvo naar zijn klanten wil uitdragen. Hier komen dilemma's uit voort: accepteert hij geen klanten die maatschappelijk onverantwoord handelen, of probeert hij juist om deze op te voeden, via dialoog? Wat doet hij met klanten die bewust niet aan mvo willen meedoen? Allemaal elementen die ook relevant zijn bij de advisering over mvo aan mkb-ondernemingen.

Deze brochure stelt niet, dat de mkb-accountant alleen over mvo zou kunnen adviseren als hij zelf mvo-specialist is. Uit de volgende hoofdstukken blijkt juist dat de accountant al in het begin van het mvo-proces een rol van betekenis kan spelen, zonder dat hij direct over specialistische kennis beschikt. Deze kennis kan hij inhuren. Het is belangrijker dat de accountant achter zijn advies kan staan, omdat hij zich betrokken voelt bij mvo. Naarmate hij ervaring heeft opgedaan neemt de kwaliteit en reikwijdte van zijn advies vanzelf toe.

# 04 | Wat betekent mvo?

Op het gebied van mvo worden diverse termen door elkaar gebruikt. Zo wordt gesproken over maatschappelijke verantwoordelijkheid of maatschappelijk ondernemen, duurzaam ondernemen of duurzame ontwikkeling en de combinatie people-planet-profit. Vaak wordt mvo alleen met milieu in verband gebracht en vooral gekoppeld aan internationale, beursgenoteerde ondernemingen. Dit hoofdstuk gaat in op recente ontwikkelingen, bespreekt mvo-basisbegrippen en maakt een verdiepingsslag naar zeven kernthema's.

## 2.1 Recente ontwikkelingen

### 2.1.1 Korte geschiedenis

Maatschappelijk verantwoord ondernemen of mvo bestaat al heel lang. Reeds vanaf de industriële revolutie denken ondernemers na over de arbeidsomstandigheden en de gezondheid van hun personeel, een van de hoekstenen van mvo. Hoewel ondernemers hier vaak economische motieven voor hadden (vergroten van de arbeidsproductiviteit om meer winst te behalen), zagen zij het ook als hun verantwoordelijkheid om voor hun personeel te zorgen. Dit voorbeeld toont dat mvo twee kanten op werkt: economisch en maatschappelijk. Sinds de 70er en 80er jaren van de vorige eeuw is mvo als zelfstandig thema naar voren gekomen en werd steeds meer naar het milieu gekeken. Ondernemingen gingen over tot de publicatie van milieuverslagen, naast sociale jaarverslagen. Ook accountants gingen zich met het thema bezighouden, begin 90er jaren werd de Vereniging voor Milieu-Accountancy (VMA) opgericht. De laatste jaren ligt het accent vooral op het brede kader van mvo, waarbij mens, milieu en maatschappij centraal staan. Dit uit zich in wereldwijde discussies over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen. In 2011 bracht de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) een herziene versie uit van de richtlijnen voor grensoverschrijdende, multinationale ondernemingen. De meest recente trend op het gebied van jaarverslaggeving is geïntegreerde rapportage, dat door het International Integrated Reporting Council (IIRC) wordt uitgedragen. Het gaat hierbij om een overzicht van alle prestaties van een onderneming, waaronder die op het gebied van mvo.

### 2.1.2 Normen en instituten

Op het terrein van mvo zijn diverse instituten actief, terwijl op verschillend gebied gewerkt wordt aan normering.

MVO Nederland is de meest bekende netwerkorganisatie op het gebied van mvo. Zij heeft als doel mvo zo snel mogelijk vanzelfsprekend te maken bij alle bedrijven en organisaties in Nederland. Zij heeft ook deelgenomen aan de NBA projectgroep.

Normen voor mvo kunnen in **vier categorieën** worden ingedeeld:

- **Gedrag.** Bovengenoemde OESO-richtlijnen vormen het kader. Centraal staat de manier waarop ondernemingen zich dienen te gedragen. De richtlijnen zijn primair bedoeld voor internationale ondernemingen, maar bevatten ook thema's die voor het mkb interessant kunnen zijn.
- **Toepassing.** Het Nederlandse Normalisatie-instituut (NEN) publiceerde in 2010 de vertaling van de internationale richtlijn ISO 26000 Richtlijn voor maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties. De richtlijn legt uit wat mvo betekent en helpt organisaties bij de toepassing in de praktijk. Aangegeven wordt hoe mvo in de organisatiestructuur kan worden ingebouwd en voor welke thema's gekozen kan worden. De richtlijn is ook voor mkb-ondernemingen bedoeld.
- **Verslaggeving.** Op internationaal niveau zijn de G3-richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) toonaangevend. In Nederland heeft de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ) in haar verslaggevingsrichtlijnen de Handreiking voor Maatschappelijke verslaggeving opgenomen. Beide richtlijnen zijn niet verplicht, toepassing gebeurt op vrijwillige basis. De enige wettelijke verplichting in Nederland is vastgelegd in artikel 2:391 BW. Volgens dit artikel moeten grote ondernemingen in hun jaarverslag informatie geven over milieu- en personeelsaangelegenheden.
- **Controle.** Hoewel geen wettelijke plicht bestaat om mvo-verslagen te laten controleren, wordt aan accountants steeds meer gevraagd om zekerheid (assurance) te verstrekken over de betrouwbaarheid van deze verslagen. Speciaal hier voor is Standaard 3410N Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen ontwikkeld. Omdat controle van mvo-verslagen niet wettelijk is geregeld, mogen ook andere professionals dan accountants mvo-verslagen verifiëren.

## 2.2 Basiskennis mvo

### 2.2.1 Belangrijke definities

Er bestaan diverse omschrijvingen van het begrip mvo, vaak met verschillende nuances. Deze publicatie neemt de definitie van maatschappelijke verantwoordelijkheid uit ISO 26000 als basis. Kort gezegd komt het hierop neer:

**Mvo wil zeggen dat een organisatie (onderneming) de verantwoordelijkheid neemt voor de effecten van haar besluiten en activiteiten op mens, milieu en maatschappij.**

Elke onderneming moet zich aan de geldende wetten en gedragsnormen houden, maar mvo is meer. Het betekent dat de onderneming een heldere bedrijfsvoering nastreeft en een bijdrage wil leveren aan de duurzame ontwikkeling van de maatschappij. Het gaat hierbij om de ethische, ecologische en sociale kant van ondernemen. Om dit mogelijk te maken moet mvo verankerd worden in de gehele organisatie en in de praktijk worden gebracht bij alle contacten met belanghebbende partijen. De bekende definitie van duurzaamheid of duurzame ontwikkeling van de VN-commissie Brundtland uit 1987 valt als volgt te vertalen:

**Duurzaamheid of duurzame ontwikkeling houdt in dat aan de huidige behoeften van de maatschappij kan worden voldaan, zonder dat de mogelijkheid van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar wordt gebracht.**

Ook duurzaamheid kent een ethische, sociale en ecologische kant. Voorzien in de huidige behoeften van de maatschappij betekent bijvoorbeeld dat iedereen een flatscreen TV wil, maar dat niet voorbij wordt gegaan aan de gevolgen die de productie heeft voor het milieu en de arbeidsomstandigheden in het productieland. Uit bovengenoemde definities blijkt dat mvo en duurzaamheid nauw met elkaar verbonden zijn. Daarom worden ze in deze brochure als synoniemen gebruikt.

## 2.2.2 Vijf uitgangspunten

De projectgroep mvo in het mkb heeft de definitie van mvo uitgewerkt in vijf belangrijke uitgangspunten voor mkb-ondernemingen:

1. **Mvo moet onderdeel zijn van de ondernemingsstrategie.** Er moet een evenwicht bestaan tussen enerzijds de economische kant van ondernemen (winst, rendement en continuïteit) en anderzijds de ethische, sociale en ecologische kant ervan (mens, maatschappij en milieu). Mvo betekent dat een onderneming nadenkt over dilemma's en bewuste keuzes maakt. Klimaatbeheersing is bijvoorbeeld belangrijk voor een goed werkklimaat, maar vraagt veel energie en dit kan ten koste gaan van het milieu.
2. **Mvo moet in de organisatie zijn verankerd.** Omdat elk bedrijf anders is, zullen de mvo-activiteiten per onderneming verschillen. Mvo is maatwerk: elke onderneming stelt vast welke mvo-aspecten in haar situatie het meest relevant zijn. Bepalende factoren zijn onder andere: de aard en omvang van de activiteiten, de ondernemingscultuur en de branche. Zo is de invulling van mvo voor een groot industrieel bedrijf anders dan voor een plaatselijke banketbakker, de uitgangspunten blijven echter hetzelfde.
3. **Mvo kent drie dimensies: kern, proces en maatschappelijke betrokkenheid.** De kern bestaat uit de producten en diensten die de onderneming levert. Het proces betreft alle activiteiten binnen de onderneming die nodig zijn om deze producten en diensten te realiseren. Maatschappelijke betrokkenheid vormt de overkoepelende dimensie, de positie die de onderneming inneemt in de samenleving. Voor een aannemingsbedrijf is mvo meer dan alleen het neerzetten van een duurzaam gebouw, het moet bijvoorbeeld ook kijken naar de duurzaamheid van het bouwproces, zorgen voor een veilige werkomgeving en rekening houden met de omwonenden.
4. **Mvo is een groeiproces, geen eindbestemming.** Het proces kent diverse stappen met elk hun eigen kenmerken. Het begint met bewustwording, in een latere stap kan sprake zijn van een door een accountant gecontroleerd mvo-verslag. Groeien betekent vallen en opstaan, ervaring opdoen om steeds beter te worden. Starten met mvo hoeft niet meteen perfect of allesomvattend te zijn. Eigenlijk is mvo nooit af. Ondernemingsdoelen en maatschappelijke waarden verschuiven in de loop van de tijd, bijvoorbeeld de ideeën over de inrichting van werkplekken op een kantoor.
5. **Mvo maakt altijd deel uit van een keten.** Ondernemingen opereren niet geïsoleerd, maar zijn onderdeel van een keten van leveranciers en klanten (consumenten). Bij de invulling van mvo moeten ze ook naar de inrichting van deze keten kijken. Ketenbeheer is een belangrijke thema binnen mvo: een positieve invloed proberen uit te oefenen op het gedrag van leveranciers en klanten in dezelfde keten. Hoe belangrijker de onderlinge relatie, des te meer accent. Bij een kledingwinkel zal de focus bijvoorbeeld liggen op de herkomst van de kleding en worden met leveranciers afspraken gemaakt over de manier waarop de kleding wordt gefabriceerd.

## 2.3 Verdieping naar kernthema's

### 2.3.1 Uitwerking van mvo

Mvo kan in verschillende kernthema's worden onderverdeeld, die aansluiten bij de definitie van mvo: mens, milieu en maatschappij. In de internationale context worden hiervoor de begrippen People (sociaal-ethisch), Planet (omgeving-milieu) en Profit (economisch-maatschappelijk) gebruikt.

ISO 26000 biedt een goed kader om mvo te concreet te maken. Volgens deze richtlijn ligt het startpunt voor elke organisatie in het begrijpen wat mvo inhoudt en het betrekken van belanghebbende partijen bij het proces. Bij de inrichting van het mvo-proces gelden de volgende principes: de bereidheid om rekenschap af te leggen, transparant zijn, ethisch gedrag vertonen en respect hebben voor de belangen van betrokken partijen, de rechtsorde, internationale gedragsnormen en mensenrechten.

ISO 26000 splitst mvo vervolgens op in *zeven kernthema's*: het bestuur van de organisatie, mensenrechten, arbeidspraktijk, milieu, eerlijk zaken doen, consumentenaangelegenheden en gemeenschap. Het bestuur van de organisatie is het centrale raamwerk dat de zes andere thema's verbindt. Elk kernthema is op zijn beurt weer onderverdeeld in een aantal concrete onderwerpen, 37 in totaal.

De G3-richtlijnen van de GRI delen mvo op in zes categorieën indicatoren: mensenrechten, arbeidspraktijk, milieu, productverantwoordelijkheid, economie en maatschappij. Deze indeling komt grotendeels overeen met die van ISO 26000. De GRI heeft hiervoor de vergelijkingstabel *GRI and ISO 26000: How to use the GRI Guidelines in conjunction with ISO 26000* ontwikkeld, waarin alle onderwerpen en indicatoren zijn opgenomen.

Beide richtlijnen zijn niet alleen voor grote bedrijven bedoeld, maar schenken ook aandacht aan het mkb. Daarom gebruikt deze brochure ze als basis voor de uitwerking van mvo.

### 2.3.2 Prioriteiten en dilemma's

Hoewel de kernthema's voor alle ondernemingen relevant zijn, geldt dit niet automatisch voor de onderwerpen binnen deze thema's. Samen met de belanghebbende partijen worden keuzes gemaakt en prioriteiten vastgesteld. ISO 26000 biedt hiervoor criteria. Op grond van relevantie (belang), significantie (betekenis) en impact (effect) kan een selectie worden gemaakt, die zo goed mogelijk aansluit bij de kenmerken en mogelijkheden van de organisatie. Diverse kernthema's en onderwerpen liggen dicht bij de financiële processen, zoals arbeidspraktijk, milieu en eerlijk zakendoen. Betrokkenheid bij de gemeenschap blijft mogelijk beperkt tot lokale activiteiten en goede doelen. Toch is het belangrijk om elk thema door te lopen. Een onderneming kan onbewust al het nodige doen: diverse thema's en onderwerpen worden geraakt, maar dit gebeurt niet zichtbaar of gestructureerd.

Keuzes maken en prioriteiten stellen betekent ook omgaan met dilemma's: aandacht voor het ene kernthema of onderwerp kan ten koste gaan van het andere. Ook kan het zijn dat vanwege het beschikbare budget niet alle onderwerpen tegelijk geraakt kunnen worden.

### 2.3.3 Zeven kernthema's

De kernthema's zijn hieronder uitgewerkt, met het bestuur van de organisatie als centraal ankerpunt. In totaal zijn er 37 onderwerpen. In Bijlage 1 staan ze op een rij.

Figuur 1 Mvo-kernthema's



Bron: ISO 26000

## Kernthema 1: Bestuur van de organisatie

De betrokkenheid van het bestuur of de directie is essentieel om mvo succesvol in te voeren. Goed bestuur is geen specifiek mvo-kenmerk, omdat dit voor elke onderneming van belang is. Bij een eenmanszaak is het bestuur gelijk aan de directeur-eigenaar. In de GRI-richtlijnen is het thema opgenomen in het algemene deel van het mvo-verslag, onder de beschrijving van het organisatieprofiel.

## Kernthema 2: Mensenrechten

Mensenrechten zijn in twee hoofdgroepen te verdelen: burger- en politieke rechten, (waaronder rechtsgelijkheid, geloofsvrijheid en stemrecht) en economische, maatschappelijke en culturele rechten (waaronder recht op opleiding, werk en voedsel).

## Kernthema 3: Arbeidspraktijk

Dit thema omvat alle aspecten die te maken hebben met werk dat binnen, door of namens de onderneming wordt uitgevoerd, inclusief inleenkrachten en uitbestede werk. Vanwege dat laatste aspect kan het thema ook relevant zijn voor een eenmanszaak. Arbeidspraktijk betreft personeelsbeheer in brede zin, van indiensttreding tot ontslag.

## Kernthema 4: Milieu

De bedrijfsvoering van een onderneming heeft altijd effect op het milieu, ongeacht de locatie. Ondernemingen moeten zich bewust zijn van hun verantwoordelijkheid, een duidelijk beleid voeren en de negatieve gevolgen van de bedrijfsvoering op het milieu minimaliseren. Hierbij geldt als uitgangspunt dat de vervuiler dient te betalen.

## Kernthema 5: Eerlijk zakendoen

Eerlijk zakendoen betreft het ethisch gedrag van een onderneming in de relaties met andere organisaties en ondernemingen, waaronder business- en contractpartners, leveranciers, afnemers, overheidsorganen en andere ondernemingen binnen de productieketen. Het gaat om de integriteit waarmee de onderneming zaken doet. Het thema valt bij de GRI-richtlijnen onder de categorie maatschappij en productverantwoordelijkheid.

## Kernthema 6: Consumentenaangelegenheden

Ondernemingen die producten en diensten aanbieden aan klanten en consumenten hebben verantwoordelijkheden tegenover die klanten en consumenten. Het betreft de particuliere klanten of consumenten. Zakelijke klanten vallen ook onder het vijfde kernthema. Bij de GRI-richtlijnen valt het thema onder de categorie productverantwoordelijkheid.

## Kernthema 7: Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de gemeenschap

Dit thema heeft betrekking op de derde dimensie van mvo: maatschappelijke betrokkenheid, de positie die de onderneming in de samenleving inneemt. Bij de GRI-richtlijnen valt het thema onder productverantwoordelijkheid en maatschappij. Het thema is gericht op opleiding en cultuur, het stimuleren van de technische vooruitgang in de maatschappij door kennisdelen, het scheppen van werkgelegenheid en het bevorderen van gezondheid en welvaart in het algemeen. Er bestaan talloze vormen van maatschappelijke betrokkenheid, van de ondersteuning van lokale voetbalclubs tot het ondersteunen van ontwikkelingshulpprojecten.

# 03 | Aan de slag met mvo!

Starten met mvo in het mkb hoeft niet moeilijk te zijn. De eerste en belangrijkste stap is bewustwording. Zich realiseren dat mvo een standaardelement van ondernemerschap zou moeten zijn. Het betekent niet dat direct gekozen moet worden voor de meest uitgebreide vorm van mvo, of voor toepassing van alle kernthema's. Bewustwording leidt tot de volgende stap: het opstellen van een visie. Waarom willen we mvo gaan toepassen, wat willen we bereiken, welke partijen betrekken we erbij en hoe gaan we dit zichtbaar maken? Vanuit deze visie kan de onderneming starten met een selectie van thema's, die geleidelijk wordt uitgebouwd. Mvo is een groeiproces met meerdere stappen. Bij elke stap kan de accountant een rol spelen. Dit hoofdstuk geeft hiervoor een praktische routeplanner.

## 3.1. Relevante partijen

Een belangrijke factor in het mvo-proces zijn de belanghebbende partijen of stakeholders. Zij zijn op enigerlei wijze betrokken bij de besluiten en activiteiten van de onderneming. Voor het mkb is de volgende indeling relevant:

- **Financieel-economisch belanghebbenden.** Naast de eigenaren van de onderneming zijn dit andere vermogensverschaffers zoals bankiers of participatiemaatschappijen.
- **Medewerkers inclusief inleen- en uitzendkrachten.** Dit kan ook een formeel karakter hebben via een werknemersvertegenwoordiging, ondernemingsraad of vakbond.
- **Leveranciers en klanten (consumenten).** Het zijn de partijen in de productieketen van de onderneming, waaronder de partners waarmee de onderneming allianties heeft.
- **Interne toezichthouders.** Afhankelijk van de grootte van het bedrijf of de soort branche kan sprake zijn van een raad van commissarissen of een raad van toezicht.
- **Overheidsorganen en regelgevende instanties, inclusief toezichthouders.** Bijvoorbeeld gemeentes, provincies, belastingdienst en ministeries die vergunningen of subsidies verstrekken. Ook kan de onderneming lid zijn van een branchevereniging of keurmerk.
- **Maatschappelijke organisaties en -belangengroeperingen,** zoals milieuverenigingen.
- Belanghebbenden die in de **directe omgeving** wonen en werken.

Niet elke onderneming heeft dezelfde belanghebbende partijen. Een belanghebbende kan verschillende rollen tegelijk vervullen: een werknemer kan ook mede-eigenaar of consument zijn, of lid van een milieuvereniging. De behoefte aan mvo-informatie kan per belanghebbende verschillen en in de loop van de tijd veranderen.

Een onderneming kan onmogelijk voortdurend rekening houden met de belangen van alle betrokken partijen. Er moeten keuzes gemaakt worden, waarbij het accent zal liggen op de partijen die het meeste betrokken en representatief zijn. Door met hen in gesprek te gaan, kan het mvo-proces beter worden ingericht en de mvo-verantwoording op hun behoeften worden afgestemd. De dialoog kan op diverse manieren plaats vinden: van open dagen en workshops tot enquêtes en het meedoen aan sociale media. ISO 26000 wijdt een apart hoofdstuk aan mvo-communicatie. Ook hier geldt: eenvoudig beginnen en geleidelijk uitbouwen. Bijvoorbeeld starten met één of twee belanghebbende partijen. De accountant kan adviseren over de keuze van de partijen en de inrichting van de dialoog.

## 3.2 Rol van de accountant

De accountant kan verschillende rollen vervullen bij de inrichting van het mvo-proces door zijn klanten: de rol van **adviseur**, **rapporteur** en **assurance-verschaffer**:

- **Adviseur** bij de inrichting en verbetering van het mvo-proces. Dit kan variëren van het optreden als klankbord en gesprekspartner tot de rol van procesbegeleider. Hiervoor geldt in principe alleen de Verordening gedragscode (VGC).
- **Rapporteur** van bevindingen over het mvo-proces of de mvo-prestaties, zonder een oordeel of assurance te geven. De gebruiker van het rapport trekt zelf conclusies, op basis van de feitelijke bevindingen van de accountant. Deze rapporteert alleen welke werkzaamheden hij heeft uitgevoerd en tot welke bevindingen dit leidt. Gezien de specifieke afspraken is de verspreiding van het rapport beperkt tot de partijen met wie de accountant de opdracht heeft afgesproken. Deze meer formele rol kan relevant zijn als externe partijen bij het proces worden betrokken. Naast de VGC is Standaard 4400 *Opdrachten tot het verrichten van overeengekomen specifieke werkzaamheden met betrekking tot financiële informatie* van toepassing.
- **Assurance-verschaffer** bij het mvo-proces of de mvo-prestaties die zijn vastgelegd in een mvo- of duurzaamheidsverslag. Omdat sprake is van een combinatie van financiële en niet-financiële informatie, zoals aantallen en hoeveelheden, gebruikt de accountant een assurance-rapport. Naast Standaard 3000 *Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie* kan een meer specifieke standaard van toepassing zijn, zoals Standaard 3410 *Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen*. Deze rol is relevant als de ondernemer de betrouwbaarheid van de informatie door een onafhankelijke derde wil laten toetsen.

Alle drie de rollen kunnen in het mkb relevant zijn. Het accent ligt in deze brochure vooral op de adviesrol van de accountant, omdat deze hier het meeste zal voorkomen.

## 3.3 Mvo-routeplanner

De inrichting van het mvo-proces valt in **vijf stappen** op te splitsen. De stappen staan niet op zichzelf, maar zijn nauw met elkaar verbonden. **Twee criteria** bepalen welke stap de onderneming heeft genomen en wanneer de volgende stap kan worden gezet:

- **De verankering in de organisatie:** de mate waarin mvo in de systemen en processen van de onderneming is vastgelegd en dialoog met de belanghebbenden plaatsvindt.
- **De volwassenheid van de informatie:** de mate waarin sprake is van meetbare informatie, duidelijke normen en de mogelijkheid om de betrouwbaarheid te toetsen.



Rol van de accountant per stap van het mvo-proces							
→ Bewustwording		→ Inrichten		→ Functioneren		→ Volwassenheid	
Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4	Stap 4	Stap 4	Stap 4	Stap 4
Bewustwording en visievorming	Nulmeting en positionering	Organisatorische borging en uitvoering	Meting en herijking	Verantwoording en communicatie			
<i>Accent op advies</i>	<i>Accent op advies</i>	<i>Accent op advies</i>	<i>Naast advies ook rapporteren</i>	<i>Advies, rapporten en controleren</i>			
Alleen VGC	Alleen VGC	Alleen VGC	NV COS 4400	NV COS 3000 NV COS 3410			

## Stap 1: Bewustwording en visievorming



Bij het begin van deze stap houdt de onderneming zich niet bewust met mvo bezig en bestaat nauwelijks ervaring op dit gebied. In feite is sprake van een nulsituatie. Bepaalde kernthema's en onderwerpen kunnen geraakt worden, zoals energiebesparing of beperking van afval, maar dit vindt niet bewust plaats of volgens een gestructureerd plan.

De start van het mvo-proces kan vanuit de onderneming komen of door externe factoren zijn veroorzaakt, bijvoorbeeld door een klant of door meedoen aan een aanbesteding die duurzaamheidseisen stelt. Het is belangrijk dat vanaf het begin wordt gekozen voor een gestructureerde aanpak. Er moet een lange termijn visie worden opgesteld en nagedacht worden over ambities, kernthema's, beschikbare middelen en belanghebbende partijen. Of het proces van de grond komt is, afhankelijk van drie factoren:

- de steun en betrokkenheid van de ondernemer/directie.
- de bereidheid om te investeren in mensen en middelen.
- de aanwezigheid van voldoende draagvlak in de onderneming.

### Rol accountant

Bij deze stap kan de accountant de volgende adviesrollen vervullen:

- aanjagen van de mvo-discussie door mvo op de agenda te zetten bij de bespreking met zijn klant, bijvoorbeeld in het kader van de jaarrekening.
- bevorderen van de bewustwording bij de onderneming, door te wijzen op reeds lopende ontwikkelingen en initiatieven op het gebied van mvo in de branche.
- assisteren bij het opstellen van een visie op mvo en bij de inventarisatie van kernthema's en belanghebbende partijen die bij deze visie passen.
- opstellen van een omgevingsanalyse, waarbij hij de sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen van de onderneming op het gebied van mvo in kaart brengt.

Tijdens deze inventarisatie kan hij een aantal gerichte vragen stellen:

- is de ondernemer bekend met de begrippen mvo en duurzaamheid?
- welke algemene ontwikkelingen ziet de ondernemer op zich afkomen?
- welke plaats neemt de onderneming in de keten in?
- welke mvo-initiatieven lopen reeds in de branche?
- wat zijn de mvo-eisen van klanten, leveranciers en de overheid?
- in hoeverre spelen de behoeften van andere belanghebbenden een rol?
- wat zijn relevante kernthema's en bijbehorende dilemma's?
- welke onderwerpen krijgen nu al de nodige aandacht en hoe gaat dat?
- welke problemen doen zich hierbij voor, wat zijn sterktes en zwaktes?
- wat zijn de ambities, bestaat de behoefte om zich extern te verantwoorden?
- op welk niveau richt zich dit: kern, proces of maatschappelijke betrokkenheid?

## Stap 2: Nulmeting en positionering



In deze stap wordt de definitieve mvo-strategie vastgesteld, de prioriteiten en de te hanteren prestatienormen. Er wordt een blauwdruk voor de organisatie gemaakt. Vastgesteld wordt waar de onderneming nu staat, wat de ambities zijn en wat nodig is om deze te bereiken. Op grond van de inventarisatie van stap 1 kan de onderneming een zelfassessment, scan of benchmark met vergelijkbare ondernemingen uitvoeren. Veel brancheverenigingen bieden dergelijke instrumenten aan. Op deze manier wordt vastgesteld, wat de positie is van de onderneming op het gebied van mvo en wat eraan verbeterd kan worden.

Afhankelijk van de beschikbare kennis en middelen kan het handig zijn om te starten met een beperkt aantal mvo-onderwerpen. Het uitvoeren van enkele pilots kan het draagvlak in de onderneming vergroten. Het helpt als een gezaghebbende en enthousiaste trekker de mvo-strategie uitdraagt. Tenslotte worden bij deze stap de belangrijkste belanghebbende partijen geraadpleegd om hun wensen te inventariseren.

### Rol accountant

Bij deze stap kan de accountant de volgende adviesrollen vervullen:

- assisteren bij de keuze van mogelijke assessments en benchmarks.
- optreden als klankbord bij het formuleren van de hierbij te gebruiken criteria.
- fungeren als coördinator om de einddoelen van de nulmeting te bewaken.
- assisteren bij de evaluatie en interpretatie van de uitkomsten.
- ondersteuning bij de uitwerking van de mvo-visie tot een volwaardige strategie.
- beoordelen van de bijbehorende blauwdruk op administratief-organisatorisch gebied.
- assisteren bij de raadpleging van belanghebbende partijen.

De accountant zal het vraagstuk benaderen vanuit zijn kennis van de organisatie en zijn expertise op het gebied van onderzoek, normstelling en administratieve organisatie. Om te kunnen helpen of adviseren bij de nulmeting moet hij over mvo-basiskennis beschikken, maar hoeft hij geen specialist te zijn. Kennis van de branche is wel belangrijk.

### Stap 3: Organisatorische borging en uitvoering



In deze stap wordt de mvo-strategie ingebouwd in de administratieve organisatie en interne aansturing van de onderneming. Dit is bij uitstek een terrein waarop de accountant expertise en ervaring heeft. Er moet een systeem van planning en controle ingericht worden, met metingen en rapportages. Prestatie-indicatoren worden concreet gemaakt. Hierna kan de onderneming aan de slag gaan. In het begin zullen kinderziektes optreden en zal het mvo-proces nog niet optimaal functioneren, zodat de betrouwbaarheid van de informatie niet altijd valt te garanderen. Dat wordt pas bij stap 4 bereikt.

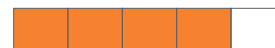
#### Rol accountant

Bij deze stap kan de accountant de volgende adviesrollen vervullen:

- assisteren bij de uitwerking van prestatie-indicatoren.
- assisteren bij het ontwerpen van rapportagemodellen.
- adviseren over de inrichting van registratie- en informatiesystemen.
- beoordelen van de opzet en werking van de planning- en controlecyclus.

In principe gelden hierbij dezelfde uitgangspunten als bij de inrichting van de financiële administratie, controle en verslaggeving. Het accent ligt nu meer op het meten en registreren van niet-financiële informatie. Ook in deze stap zal de accountant vaststellen of hij zelf over genoeg organisatiekennis en mvo-expertise beschikt, of dat specialisten nodig zijn.

### Stap 4: Meting en herijking



In deze stap is voldaan aan het eerste criterium van de ontwikkeling van het mvo-proces: verankering van mvo in de organisatie. Het mvo-proces functioneert reeds binnen de onderneming, maar de normontwikkeling voor de mvo-informatie is nog volop aan de gang. Bij deze stap ligt het accent daarom op onderzoeken en meten, rapporteren en herijken.

De gemeten prestaties kunnen tot bijsturing van het proces en herformulering van de doelstellingen leiden. Als het proces goed functioneert, kan dit aanleiding zijn om het aantal kern-thema's of onderwerpen uit te breiden. Hoewel het proces vooral intern is gericht, is het belangrijk om de belanghebbende partijen te betrekken bij de evaluatie van de uitkomsten.

#### Rol accountant

Bij deze stap kan de accountant de volgende advies- en rapportagerollen vervullen:

- onderzoeken of het mvo-beleid daadwerkelijk in de praktijk wordt gebracht.
- rapporteren over de metingen en de uitkomsten van het proces.
- adviseren over de bijsturing van de mvo-strategie of aanpassing van het proces.
- adviseren over de wijze waarop belanghebbenden bij de evaluatie worden betrokken.

Het hangt van de wensen van de ondernemer en de belanghebbenden af, of de accountant zijn onderzoeksresultaten op een formele manier rapporteert, volgens Standaard 4400.

## Stap 5: Verantwoording en communicatie



Interne verantwoording en communicatie vinden in elke stap plaats, maar in deze stap ligt het accent op de externe verantwoording van mvo. Het mvo-proces is geheel ingebed in de bedrijfscultuur. Het maakt deel uit van de bedrijfsvoering, binnen een duidelijk kader van meting en verantwoording. Periodiek vindt interne bijsturing plaats. Er wordt ook voldaan aan het tweede criterium van de ontwikkeling van het mvo-proces: de beschikbaarheid van volwassen en meetbare informatie.

Omdat de betrouwbaarheid van de mvo-informatie wordt bewaakt via een systeem van planning en controle, kan gedacht worden aan het zichtbaar maken van de prestaties naar de buitenwereld. Hiervoor bestaan verschillende mogelijkheden. Mede afhankelijk van de wensen van de belanghebbende partijen, kan besloten worden om de geloofwaardigheid van de informatie te vergroten via een keurmerk of een andere vorm van verificatie. Hieronder valt ook de controle van een mvo-verslag door een accountant.

### Rol accountant

Bij deze stap kan de accountant alle drie rollen vervullen (adviseur, rapporteur, controleur):

- adviseren over de te kiezen communicatievormen, al dan niet met inschakeling van een branchevereniging of gespecialiseerd bureau. Hoofdstuk 4 gaat hier verder op in.
- als klankbord fungeren bij de evaluatie van externe prestatievergelijkingen.
- adviseren over het te hanteren rapportage- en verantwoordingsformats.
- formeel rapporteren van feitelijke bevindingen over de verantwoording.
- verschaffen van assurance bij een mvo- of duurzaamheidsverslag. De invulling van deze rol valt verder buiten de reikwijdte van deze publicatie.

Opgemerkt wordt dat de vijf mvo-stappen niet strikt gescheiden hoeven te zijn. Adviseren kan ook in de vijfde stap plaatsvinden, maar het accent zal daar liggen op controle en assurance-verschaffen. De accountant moet dan wel waken voor de samenloop van controle en advies. Verantwoording van mvo-prestaties zal weer tot herijking leiden.

De mvo-routeplanner is een algemeen model. Het verloop van de stappen en de invulling van de rol van de accountant is afhankelijk van de specifieke situatie: de soort onderneming, de branche en de aard en omvang van de bedrijfsactiviteiten. Bij een eenmanszaak zullen de stappen anders ingevuld worden dan bij een groot aannemingsbedrijf. Mvo blijft immers maatwerk, dit geldt net zo goed voor de rol van de accountant. Uit de routeplanner blijkt dat de accountant reeds in het begin van het mvo-proces een rol van betekenis kan spelen, zonder dat hij direct over specialistische kennis hoeft te beschikken.

# 04 | Mvo zichtbaar maken

Een onderneming kan Mvo-prestaties op diverse manieren zichtbaar maken. De publicatie van een mvo- of duurzaamheidsverslag is de meest bekende vorm, maar niet het enige communicatiemiddel. Voor het mkb ligt zo'n verslag vaak minder voor de hand, omdat in veel gevallen geen wettelijke verplichting bestaat om een jaarrekening te publiceren, laat staan een mvo-verslag. Dit hoofdstuk toont de belangrijkste communicatievormen. Apart aandacht wordt besteed aan de inhoud van een duurzaamheidsverslag en een aantal concrete mvo-indicatoren.

## 4.1 Zichtbaar verantwoord

Bij de verantwoording van mvo-prestaties zijn **vier vragen** relevant:

- Wat is het **doel** van de verantwoording. Gaat het om publiciteit in het algemeen of een verantwoording voor een specifieke groep belanghebbenden. Prestaties zichtbaar maken kan ook nadelige publiciteit opleveren zodra ze tegenvallen.
- Welke **vorm** past het beste bij de onderneming. Als toch al een jaarverslag openbaar gemaakt wordt, kan gekozen worden voor gelijktijdige publicatie van mvo-prestaties. Via een apart verslag, of in combinatie met het jaarverslag.
- Welke **regelgeving** is van toepassing. Kiest de onderneming voor vrijwillige toepassing van algemeen erkende verslaggevingsregels, of maakt ze een eigen keuze. Indien bijvoorbeeld voor de G3-richtlijnen wordt gekozen, kan uit drie toepassingsniveau's gekozen worden. C is het instapniveau, A het hoogste niveau.
- Is **beoordeling** door een onafhankelijke derde wenselijk. Bij een mvo-verslag kan besloten worden om de betrouwbaarheid ervan door een accountant te laten controleren. Bij de G3-richtlijnen krijgt het gekozen niveau er dan een + erbij.

MVO Nederland heeft in dit kader een webtool ontwikkeld, met daarin alle instrumenten om de prestaties zichtbaar te maken: **MVO Proof**. Er zijn vijf categorieën:

1. **Publiciteit in het algemeen.** Een bedrijf kan zijn mvo-prestaties op talloze manieren zichtbaar maken. Bijvoorbeeld via de website, bedrijfsbrochures, nieuwsbrieven of tijdschriften, advertenties en optreden in (sociale) media zoals Facebook, linked-in of twitter. Dit betreft het brede terrein van communicatie en marketing.
2. **Keur- en beeldmerken.** Een keurmerk of certificaat is een label dat wordt toegekend aan een bedrijf, een mvo-thema of een specifiek product/dienst, wanneer aan het aan bepaalde eisen voldoet. Het wordt verstrekt door een onafhankelijke partij en heeft een beschermd karakter. Een voorbeeld van een bedrijfskeurmerk is het keurmerk MVO Nederland.

Max Havelaar is een voorbeeld van een thema keurmerk en FSC een voorbeeld van een productkeurmerk. Een beeldmerk is daarentegen een label zonder externe toetsing. Een voorbeeld is Ik-kies-bewust, dat zonder toetsing gebruikt mag worden. Het gaat dan vooral om een toezegging in het algemeen.

3. **Prestatievergelijkingen.** Hierbij worden de mvo-scores van het bedrijf vergeleken met soortgelijke bedrijven. Dit kunnen benchmarks, scans en mvo-prijzen betreffen. Bij een benchmark vindt een systematische vergelijking plaats. De Transparantiebenchmark van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie is een goed voorbeeld hiervan. Er is een gezamenlijke prijs aan verbonden van het Ministerie en de NBA: de Kristal. Bij een scan kan een bedrijf zich vergelijken met andere, soortgelijke bedrijven.
4. **Zelfverklaringen.** Hierin verklaart een bedrijf, hoe zij met mvo bezig is. Een voorbeeld is het manifest dat alle partners van MVO Nederland ondertekenen. ISO 26000 biedt de mogelijkheid om een zelfverklaring over mvo te publiceren, waarin de onderneming aangeeft hoe zij de richtlijn in de praktijk brengt. NEN heeft hiervoor de praktijkrichtlijn 9026 Handleiding zelfverklaring ISO 26000 (NPR 9026) ontwikkeld en een speciaal publicatieplatform ingesteld, waarop de zelfverklaringen te lezen zijn.
5. **Duurzaamheidsverslagen.** In een mvo- of duurzaamheidsverslag legt de onderneming verantwoording af over haar mvo-prestaties in het afgelopen jaar. Als bij de gebruikers van het verslag behoefte bestaat aan toetsing door een onafhankelijke derde, kan een accountant gevraagd worden om het verslag te controleren.

Als huisadviseur van de mkb-ondernemer kan de accountant bij elke categorie een rol spelen, als klankbord of sparring-partner. Hij kan de ondernemer coachen door zijn kennis in te zetten op het gebied van informatie, verslaggeving en controle. Hij kan bijvoorbeeld adviseren over prestatievergelijking of over rapportagevormen. Uiteindelijk kan hij ook als assurance-verstrekker bij een mvo-verslag optreden.

## 4.2 Duurzaamheidsverslagen

Er bestaan nog geen uniforme modellen voor mvo- of duurzaamheidsverslagen. De GRI en de RJ geven in hun publicaties wel aanwijzingen voor de inhoud en te gebruiken indicatoren, maar laten de vorm van het verslag aan de onderneming over. Als deze een jaarrekening publiceert zijn **drie varianten** mogelijk:

- Twee afzonderlijke verslagen in twee aparte publicaties. De onderneming stelt een jaarrekening en een mvo-verslag op. Beide worden gescheiden gepubliceerd.
- Twee afzonderlijke verslagen in één gezamenlijke publicatie. In de publicatie wordt naast de jaarrekening en het directieverslag ook een mvo-verslag opgenomen.
- Een gezamenlijk verslag in één gezamenlijke publicatie. Het mvo-verslag wordt gecombineerd met het directieverslag, deze vormen één samenhangend geheel.

De keuze is aan de onderneming. De accountant kan advies geven over de te gebruiken rapportageformats. Hieronder staan de bouwstenen voor een standaard mvo-verslag. De onderneming kan deze bedrijfsspecifiek uitwerken:

1. **Voorwoord directie.** Hierin wordt de relevantie van mvo en duurzaamheid voor de onderneming toegelicht. De directie geeft een toelichting op haar visie, ambitie en strategie voor de komende jaren. Hierbij wordt ingegaan op de gekozen prioriteiten en de manier waarop met dilemma's is omgegaan. De belangrijkste gebeurtenissen, de successen en de mislukkingen van het afgelopen jaar worden vermeld en er wordt een vergelijking gemaakt ten opzichte van het vorige jaar.
2. **Over dit verslag.** Technische informatie over de verslaggevingsperiode, de afbakening en reikwijdte, de gehanteerde grondslagen en de totstandkoming van het verslag.
3. **Organisatieprofiel.** Bevat informatie over de rechtsvorm en eigendomsverhoudingen, de organisatiestructuur, samenwerkingsverbanden, afzetmarkten en een overzicht van de belangrijkste producten en diensten.
4. **Bestuur en inspraak.** Bevat informatie over de bestuursstructuur, het management en de wijze waarop medewerkers medezeggenschap kunnen uitoefenen.

5. **Onze medewerkers.** Bevat informatie over werkgelegenheid, gezondheid en veiligheid, opleiding en ontwikkeling, diversiteit en sociaal beleid. Centraal staat het kernthema arbeidspraktijk. Het gaat om personeelsbeheer in brede zin.
6. **Onze klanten.** Alternatieve titels: opdrachtgevers, afnemers of consumenten. Hieronder valt ook ketenverantwoordelijkheid. Centraal staan de kernthema's eerlijk zakendoen en consumentenangelegenheden (productverantwoordelijkheid). Het gaat om informatie over de positie in de keten, wie de klanten zijn en hoe ze worden behandeld. Belangrijke onderwerpen zijn kwaliteit (kwaliteitsbeheersing), integriteit (gedragscodes) en innovatie (uitgevoerde duurzaamheidsprojecten).
7. **Het milieu.** Bevat informatie over milieumanagement. Centraal staat het kernthema milieu. De onderwerpen kunnen variëren van het voorkomen van milieuvuiling tot activiteiten op het gebied van milieubescherming.
8. **Onze omgeving.** Bevat informatie over het effect van de bedrijfsactiviteiten op de maatschappij. Maatschappelijke betrokkenheid kan hier ook een plaats krijgen, bijvoorbeeld de sponsoring van goede doelen. Vermeld wordt hoe de belangrijkste belanghebbenden bij het mvo-proces betrokken zijn. Centraal staat het kernthema betrokkenheid bij en ontwikkeling van de gemeenschap (economie en maatschappij).

## 4.3 Mvo-indicatoren

De mvo-prestaties van een onderneming zijn in een duurzaamheidsverslag op twee manieren zichtbaar te maken: in beschrijvende vorm of via prestatiegegevens. Hiervoor worden ook wel de termen kengetallen of prestatie-indicatoren gebruikt.

### 4.3.1 Prestatie-indicatoren

Prestatie-indicatoren of kengetallen zijn een verkorte, gestandaardiseerde manier om prestaties van een onderneming weer te geven. Ze kunnen betrekking hebben op de ingezette mensen en middelen, de werking van een proces, uitkomsten of behaalde effecten. Indicatoren krijgen betekenis door ze te vergelijken met een vastgelegde norm, in de tijd of met soortgelijke ondernemingen. Het aantal ongevallen in een fabriek zegt niet zoveel, het getal krijgt betekenis door het verloop in de tijd te volgen, het te vergelijken met soortgelijke bedrijven en het af te zetten tegen de normen van de arbeidsinspectie. De werkelijkheid is echter meer dan alleen een aantal indicatoren, daarom blijft een goede toelichting van belang. Stijging van het aantal klachten kan ook aangeven dat het bedrijf druk bezig is met het verbeteren van de registratie en klantcontact serieus neemt. In dat geval is van belang te weten, hoe de klachten zijn afgehandeld en tot welke verbeteringen ze geleid hebben.

### 4.3.2. Mvo-indicatoren

Mvo-indicatoren zijn een aparte groep indicatoren. Brancheorganisaties hebben vaak al sets van specifieke indicatoren ontwikkeld. Deze brochure geeft een voorbeeld van een aantal algemene indicatoren. Doorgaans kunnen ze gemakkelijk uit de bedrijfsadministratie worden gehaald. ISO 26000 en de GRI-richtlijnen vormen de basis. Het is aan de onderneming om een keuze te maken en ze aan te vullen met bedrijfsspecifieke indicatoren. De accountant kan adviseren bij deze keuze en verwijzen naar brancheorganisaties:

#### Voorbeeld: Arbeidspraktijk en mensenrechten

- Totaal personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio.
- Percentage medewerkers dat onder een CAO valt.
- Personeelsverloop: in- en uitstroom.
- Ziekteverzuim, bedrijfsongevallen, beroepsziekten en arbeidsongeschiktheid.
- Cijfers over intimidatie, discriminatie en ongewenst gedrag.
- Opleidingskosten en -uren, in totaal en gemiddeld per medewerkerscategorie.

- Diversiteitscijfers naar geslacht, leeftijd en minderheidsgroepen.
- Werknemerstevredenheid, uitgedrukt in een rapportcijfer.

#### Voorbeeld: Het milieu

- Verbruik van energie en water in volume.
- Gerealiseerde besparingen en nieuwe initiatieven.
- Aandeel duurzame energie in totaalverbruik.
- Hoeveelheid gebruikte materialen in gewicht of volume.
- Gerealiseerde besparingen en nieuwe initiatieven.
- Aandeel gerecyclede materialen in totaalverbruik.
- CO2 emissies (op basis van vaste omrekenfactoren).
- Gerealiseerde besparingen en nieuwe initiatieven.
- Afval naar gewicht, type en verwijderingsmethoden.
- Hoeveelheid recyclebaar afval en heringezamelde verpakkingen.
- Gerealiseerde besparingen en nieuwe initiatieven.
- Gereden kilometers voor transport van materiaal, producten en medewerkers.

#### Voorbeeld: Eerlijk zakendoen en consumentenaangelegenheden

- Aantal klachten, geschillen en claims van afnemers en consumenten.
- Aantal incidenten op gebied van fraude, corruptie en omkoping.
- Aantal incidenten op het gebied van mededingingsrecht en prijsafspraken.
- Aantal incidenten van regels inzake consumentenveiligheid en -gezondheid.
- Aantal incidenten van regels en codes inzake productinformatie.
- Aantal incidenten op het gebied van marketing en communicatie.
- Aantal incidenten op het gebied van privacy en gegevensbescherming.
- Klanttevredenheid, uitgedrukt in een rapportcijfer.

#### Voorbeeld: Omgeving en maatschappij

- Ontvangen mvo-onderscheidingen.
- Totaalbedrag donaties aan goede doelen.
- Totaalbedrag sponsoring van lokale initiatieven.
- Inzet medewerkers voor goede doelen.



# Bijlage 1

## Overzicht kernthema's en onderwerpen

Deze bijlage geeft een overzicht van de onderwerpen per kernthema volgens ISO 26000. In totaal betreft het 37 onderwerpen verdeeld over 7 kernthema's.

### Kernthema 1: Bestuur van de organisatie

1. besluitvormingsprocessen en -structuren.

### Kernthema 2: Mensenrechten

1. gepaste zorgvuldigheid (due diligence).
2. zich bewust zijn van situaties die mensenrechten kunnen bedreigen.
3. vermijden van medeplichtigheid.
4. oplossen van klachten.
5. geen discriminatie of uitsluiting van kwetsbare groepen.
6. burger- en politieke rechten.
7. economische, maatschappelijke en culturele rechten.
8. fundamentele principes en arbeidsrechten.

### Kernthema 3: Arbeidspraktijk

1. werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen. Hieronder vallen ook diversiteit en het rekening houden met de culturele achtergrond van werknemers.
2. werkomstandigheden en sociale bescherming. Dit betreft arbeidsvoorwaarden, werktijden, flex- en thuiswerken en faciliteiten voor gehandicapten.
3. sociale dialoog. Hieronder vallen het instellen van ondernemingsraden, medezeggenschapsorganen en het contact met vakbonden.
4. gezondheid, veiligheid en hygiëne op het werk.
5. persoonlijke ontwikkeling, training en opleiding op de werkplek.

#### **Kernthema 4: Milieu**

1. voorkomen van milieuvervuiling. Dit betreft emissies naar lucht en water, het gebruik en verwijderen van giftige en gevaarlijke chemicaliën en afvalstoffenbeheer;
2. duurzaam gebruik van grondstoffen en materialen. Hieronder vallen het zoveel mogelijk gebruiken van hernieuwbare energiebronnen en het efficiënt benutten van energie, water en materialen. Voorbeelden van hernieuwbare energiebronnen zijn windmolens, zonnepanelen, aardwarmte en biomassa.
3. beperking van en aanpassing aan de klimaatverandering. Dit betreft met name het terugbrengen van de uitstoot van broeikasgassen, vooral CO<sub>2</sub>.
4. bescherming van het milieu en biodiversiteit en herstel van natuurlijke leefgebieden. Ecosystemen en biodiversiteit zijn relatief onbekende mvo-onderwerpen, waarmee niet elke mkb-onderneming te maken zal hebben. Voor bijvoorbeeld bouwbedrijven kunnen ze echter zeer actueel zijn.

#### **Kernthema 5: Eerlijk zakendoen**

1. anti-corruptie. Hieronder vallen omkoperij, belangenconflicten, fraude en witwassen, verduistering en heling, het dwarsbomen van de rechtsgang en machtsmisbruik.
2. verantwoorde politieke betrokkenheid. Dit betreft het voorkomen van ongepaste beïnvloeding, manipulatie, intimidatie en dwang die het openbare politieke proces kunnen ondermijnen.
3. eerlijke concurrentie. Voorbeelden van oneerlijke concurrentie zijn prijsafspraken en kartelvorming, samenspannen bij offertes en het hanteren van afbraakprijzen om een monopoliepositie te verkrijgen.
4. bevorderen van mvo in de productieketen. Dit betreft het ketenbeheer.
5. respect voor eigendomsrechten. Ondernemingen moeten op een juiste wijze omgaan met fysieke en intellectuele eigendomsrechten en misbruik hiervan tegengaan.

#### **Kernthema 6: Consumentenaangelegenheden**

1. eerlijke marketing, feitelijke en onbevooroordeelde informatieverstrekking en op eerlijke wijze contracten afsluiten. Klanten moeten begrijpelijke productinformatie krijgen en niet misleid worden. Prijzen, condities en garanties moeten duidelijk zijn.
2. beschermen van gezondheid en veiligheid van klanten. Producten en diensten moeten veilig zijn, ongeacht of hiervoor al dan niet wettelijke eisen bestaan.
3. duurzame consumptie bevorderen. Ondernemingen moeten hun producten en verpakkingen zo maken dat ze gemakkelijk zijn te repareren, recyclen of hergebruiken.
4. service, ondersteuning en klachtenafhandeling. Hieronder vallen garanties, technische ondersteuning en de mogelijkheid voor teruggave, reparatie en onderhoud.
5. privacy en gegevensbescherming. De registratie van persoonlijke gegevens moet beperkt blijven tot informatie die essentieel is voor de producten en diensten, of die met toestemming van de consument is verzameld.
6. toegang tot essentiële voorzieningen. Ondernemingen die basisvoorzieningen leveren zoals gezondheidszorg, energie of communicatie mogen deze niet zomaar afsluiten.
7. voorlichting en bewustzijn. Voorbeelden zijn het duidelijk labelen van producten en diensten en het geven van informatie over risico's en consumentenrechten.

#### **Kernthema 7: Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de gemeenschap**

1. betrokkenheid bij de gemeenschap in het algemeen.
2. aandacht voor opleiding en cultuur in brede zin.
3. scheppen van werkgelegenheid en het bevorderen van vaardigheden.
4. bevorderen ontwikkeling van en toegang tot technologische mogelijkheden.
5. creëren van welvaart en inkomsten voor de gemeenschap.
6. bevorderen van de volksgezondheid.
7. investeren in maatschappelijke thema's en projecten.

# Bijlage 2

## Overzicht mvo-routeplanner

Deze bijlage geeft een overzicht van de rollen die de accountant kan vervullen per stap van het mvo-proces. Voor details wordt verwezen naar hoofdstuk 3.3.

### Stap 1: Bewustwording en visievorming

- aanjagen van de mvo-discussie door mvo op de agenda te zetten bij de bespreking met zijn klant, bijvoorbeeld in het kader van de jaarrekening.
- bevorderen van de bewustwording bij de onderneming, door te wijzen op reeds lopende ontwikkelingen en initiatieven op het gebied van mvo in de branche.
- assisteren bij het opstellen van een visie op mvo en bij de inventarisatie van kernthema's en belanghebbende partijen die bij die visie passen.
- opstellen van een omgevingsanalyse, waarbij hij de sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen van de onderneming op het gebied van mvo in kaart brengt.

### Stap 2: Nulmeting en positionering

- assisteren bij de keuze van mogelijke assessments en benchmarks.
- optreden als klankbord bij het formuleren van de hierbij te gebruiken criteria.
- fungeren als coördinator om de einddoelen van de nulmeting te bewaken.
- assisteren bij de evaluatie en interpretatie van de uitkomsten.
- ondersteuning bij de uitwerking van de mvo-visie tot een volwaardige strategie.
- beoordelen van de blauwdruk op administratief-organisatorisch gebied.
- assisteren bij de consultatie van belanghebbende partijen.

### Stap 3: Organisatorische borging en uitvoering

- assisteren bij de uitwerking van prestatie-indicatoren.
- assisteren bij het ontwerpen van rapportagemodellen.
- adviseren over de inrichting van registratie- en informatiesystemen.
- beoordelen van de opzet en werking van de planning- en controlecyclus.

#### Stap 4: **Meting en herijking**

- onderzoeken of het mvo-beleid daadwerkelijk in de praktijk wordt gebracht.
- rapporteren over de metingen en de uitkomsten van het proces.
- adviseren over de bijsturing van de mvo-strategie of aanpassing van het proces.
- adviseren over de wijze waarop belanghebbenden bij de evaluatie worden betrokken.

#### Stap 5: **Verantwoording en communicatie**

- adviseren over de te kiezen communicatievormen.
- als klankbord fungeren bij de evaluatie van externe prestatievergelijkingen.
- adviseren over het te hanteren rapportage- en verantwoordingsformats.
- formeel rapporteren van feitelijke bevindingen over de verantwoording.
- verschaffen van assurance bij een mvo- of duurzaamheidsverslag.

# Colofon

De brochure *Duurzaam ondernemen* is het resultaat van het NBA-project *Mvo in het mkb*. Het project werd gestart tijdens de deelsessie *mvo: de accountant en duurzaamheid in het mkb* op Accountantsdag 2010. Het stond centraal op de NBA themabijeenkomst 2011 *Zichtbaar verantwoorden-mvo in het mkb*. Aan het multidisciplinaire projectteam namen accountants, adviseurs en andere deskundigen op het gebied van mvo deel, waaronder MVO Nederland en NEN. De publicatie werd voorgelegd aan een brede klankbordgroep, geselecteerd uit de deelnemers van de themabijeenkomst. Hij vervangt de NOVAA brochure *Duurzaam Ondernemen* uit 2008.

## Projectgroep

Michèl Admiraal (NBA, projectleider/auteur)  
Frank de la Bey (Borger & Burghouts)  
Peter Paul Bonants (Dubois & Co)  
Ingeborg Boon (NEN)  
José van der Klauw (MVO Nederland)  
Jan Rijken (Meeuwsen Ten Hoopen)

## Geraadpleegde bronnen

*EIM en MVO Nederland*. MVO-ambities in het MKB. Zoetermeer, juni 2011.  
*GRI*. High 5! Handboek voor kleine en middelgrote bedrijven. Communiceer over het succes van uw bedrijf via duurzaamheidsverslaggeving. Amsterdam, 2004.  
*GRI*. GRI and ISO 26000: How to use the GRI Guidelines in conjunction with ISO 26000. Amsterdam, 2010.  
*NEN*. NEN-ISO 26000 Richtlijn voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties. Delft, november 2010.  
*NIVRA (NBA)*. Meer dan Euro's alleen. Nieuwe kaders voor de verantwoording en assurance van niet-financiële informatie. Amsterdam, januari 2010.  
*Raad voor de Jaarverslaggeving*. Richtlijn 920 - Handreiking voor Maatschappelijke verslaggeving. Deventer, 2009.

## Meer informatie

Mvo is een groeiproces dat nooit af is. Daarom is ook deze publicatie een momentopname. Actuele informatie is te vinden op de aparte webpagina over mvo in het mkb: [www.nba.nl](http://www.nba.nl) onder het thema Vaktechniek. Voor vragen over de inhoud van deze NBA-brochure kunt u zich wenden tot Michèl Admiraal, T 020 - 301 03 19 of [m.admiraal@nba.nl](mailto:m.admiraal@nba.nl).





Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants



**NBA**

Antonio Vivaldistraat 2 - 8  
1083 HP Amsterdam  
Postbus 7984  
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01  
F 020 302 03 02  
E [nba@nba.nl](mailto:nba@nba.nl)  
I [www.nba.nl](http://www.nba.nl)