university of groningen

BUSINESS SCHOOL

7

Duurzaamheids-verslaggeving na de CSRD

Wat is het belang van de bepalingen in BW 2 inzake het bestuursverslag in het licht van duurzaamheids-verslaggeving en hoe kan de inhoud daarvan worden toegepast?

Het Burgerlijk Wetboek aan het woord

In deze serie van essays wordt vanuit een variëteit aan perspectieven en belanghebbenden ingegaan op de impact van de invoering van de CSRD, leidend tot duurzaamheidsverslaggeving bij ondernemingen in Nederland en de EU.

Het Burgerlijk Wetboek aan het woord

Wat is het belang van de bepalingen in BW 2 inzake het bestuursverslag in het licht van duurzaamheidsverslaggeving en hoe kan de inhoud daarvan worden toegepast?

Verantwoording

In de EU wordt opnieuw gediscussieerd over de criteria voor de invoering van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en de in haar kielzog ontwikkelde European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Onder de noemer 'Omnibus' worden nieuwe voorstellen uitgewerkt om de regelgeving ten aanzien van duurzaamheidsverslaggeving te stroomlijnen, vereenvoudigen en te verminderen. Politieke partijen laten proefballonnetjes op. Op EU niveau wordt gediscussieerd en wordt naarstig gewerkt aan aanpassingen in de ESRS. Het zal nog even duren voordat helder is wat de uiteindelijke standaard en criteria zullen worden. Ondertussen hebben de eerste grote – veelal beursgenoteerde – ondernemingen in Nederland hun duurzaamheidsverslag 2024 gepubliceerd.

Mede gesterkt door deze ontwikkelingen wil de University of Groningen Business School (UGBS) met een serie essays informeren en inspireren op het gebied van duurzaamheid en de verslaggeving daarover. Deze essays zijn geschreven voor ondernemingen groot en klein die een voortrekkersrol willen vervullen op het gebied van duurzaam ondernemen en die daar transparant over willen zijn, voor controllers die met hun collega's de informatie voor het duurzaamheidsverslag uit de onderneming ophalen, voor accountants en andere externe auditors die het duurzaamheidsverslag beoordelen en van *assurance* voorzien, voor investeerders, afnemers, financiers, leveranciers, medewerkers die duurzaamheidsvraagstukken laten meewegen in hun beslissingen om zaken te doen, voor niet-gouvernementele organisaties die de ontwikkelingen op de voet volgen en voor ieder ander die hierin is geïnteresseerd.

De essays worden geschreven onder de titel 'Duurzaamheidsverslaggeving na de CSRD' en in ieder essay wordt de ontwikkeling, invoering, toepassing en relevantie van

duurzaamheidsverslaggeving benaderd vanuit een ander perspectief. In dit zevende essay wordt gekeken naar het belang van duurzaamheidsverslaggeving vanuit het perspectief van artikel 391 lid 1 van het Tweede Burgerlijk Wetboek (2:391 BW). In dit artikel – en in de daaraan gerelateerde Richtlijn voor de Jaarverslaggeving (RJ) 400 – staan zeer interessante en relevante bepalingen ten aanzien van het bestuurs-verslag dat ondernemingen jaarlijks – op basis van de wet – moeten opstellen (en publiceren). Kortom: het Burgerlijk Wetboek aan het woord.

Natuurlijk zijn wij ook in gesprek gegaan met experts op het gebied van jaarverslaggeving. We hebben gesproken/gecorrespondeerd met de volgende personen:

- Prof. dr. R.L. (Ralph) ter Hoeven RA – hoogleraar Externe Verslaggeving Rijksuniversiteit Groningen.
- G. (Gerard) van Santen MSc RA – voorzitter Raad voor de Jaarverslaggeving.
- Prof. dr. M.N. (Martin) Hoogendoorn RA – hoogleraar Externe Verslaggeving Erasmus Universiteit Rotterdam.
- J. (Job) Terlingen MSc RA – extern accountant partner BDO Audit & Assurance B.V.
- Drs. E (Edwin) Vogel RA – extern accountant partner Joanknegt Accountants.
- L.M. (Leon) de Vries Msc EMA RA – extern accountant associate partner Ernst & Young Accountants LLP
- Drs. H.W. (Harry) Wanningen RA – extern accountant De Jong & Laan Accountants.



Inhoud

1. Tips voor de verslaggevingsstrategie van uw onderneming 5

2. Inleiding 6

3. Wat vraagt de wet? 8

4. Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving 11

5. Noodzakelijk voor een goed begrip 13

6. Risico's en onzekerheden 15

7. Deskundigenonderzoek 18

8. Openbaarmaking 22

9. Conclusie 24

Bronvermelding 25



1.

Tips voor de onderneming en de accountant

De wettelijke bepalingen ten aanzien van jaarverslaggeving die zijn opgenomen in het Tweede Burgerlijk Wetboek zijn relevant voor veel ondernemingen. Daarom de volgende tips:

1. Zie het bestuursverslag niet als een wettelijk voorgeschreven 'moetje', maar gebruik het om de communicatie met de *stakeholders* van de onderneming te initiëren. Gebruik het bestuursverslag ook om over de strategie en ondernemingsactiviteiten te communiceren.

2. Ga als ondernemer op tijd in gesprek met je accountant om de inhoud van het bestuursverslag af te stemmen.

3. Maak bij het opstellen van het bestuursverslag gebruik van de uitkomsten van de materialiteitsanalyse. ESG thema's kunnen zeer relevant zijn voor het in de wet gevraagde inzicht.

4. Om inspiratie op te doen voor de risicoanalyse van de onderneming, is het aan te bevelen om kennis te nemen van rapporten die daarover zijn opgesteld door brancheorganisaties. De fijnproevers kunnen – om inzicht te krijgen in de mondiale samenhang tussen risico's en ontwikkelingen – een blik werpen in het jaarlijkse Global Risks Report van het World Economic Forum.

5. Maak geen gebruik van de optie om het bestuursverslag aan te houden 'ten kantore van de vennootschap' en indien u dit wel doet, zorg dan dat een deugdelijk bestuursverslag beschikbaar is voor iedereen die daar om vraagt.

6. Zet als accountant het bestuursverslag op tijd op de agenda, zodat tijdig de concepttekst daarvan beschikbaar komt en in een vroeg stadium het gesprek daarover met de cliënt kan worden aangegaan.

7. Besteed als accountant niet alleen aandacht aan de beoordeling of het bestuursverslag consistent is met de jaarrekening, maar ga in gesprek met de ondernemer over de vraag hoe hij/zij bij het schrijven van het bestuursverslag de voorschriften uit de wet heeft toegepast.

8. Stel als accountant vast dat de inhoud van het bestuursverslag in lijn is met de uitkomsten van het drieluik *stakeholder* raadpleging, de analyse van de waarde-keten en de (kansen- en) risicoanalyse van de onderneming.

9. Werk als accountant een algemeen toepasbaar werkplan uit voor de beoordeling van de inhoud van het bestuursverslag..

10. Leg als accountant tijdens de controle van de jaarrekening mogelijke aandachts-punten vast die van belang kunnen zijn bij de beoordeling van het bestuursverslag.



2.

Inleiding

Burgerlijk Wetboek Boek 2

Nederland kent veel wetboeken. Eén daarvan is het Burgerlijk Wetboek Boek 2: Boek 2 BW. In dit wetboek zijn bepalingen opgenomen waaraan rechtspersonen zich moeten houden.



Deze bepalingen betreffen voornamelijk de privaatrechtelijke rechtspersonen en gaan in op de eigendom, het aandeelhouderschap en de aandelen, *governance* structuur (bestuur en toezicht) en tenslotte de jaarverslaggeving. Een privaatrechtelijk rechtspersoon kan zijn: een coöperatie, onderlinge waarborgmaatschappij, naamloze vennootschap (NV) of besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (BV). In het vervolg van dit essay schrijven wij voor de eenvoud in algemene zin over 'de onderneming' of 'de vennootschap'.Boek 2 BW bestaat uit negen hoofdstukken (titels). Elk hoofdstuk bestaat uit meerdere paragrafen (afdelingen). Elke afdeling bestaat uit één of meer wetsartikelen. De essayreeks 'Duurzaamheidsverslaggeving na de CSRD' gaat specifiek in op (duurzaamheids)verslaggeving, dus beperken wij ons in dit essay tot Boek 2 BW Titel 9: De jaarrekening en het bestuursverslag. Titel 9 bestaat op haar beurt uit 16 afdelingen waarin allerhande bepalingen zijn opgenomen over de opzet en inrichting van de jaarlijks op te stellen financiële jaarrekening, het bestuursverslag, de overige gegevens bij de jaarrekening, het deskundigenonderzoek, de openbaarmaking van jaarrekening en bestuursverslag, vrijstellingsbepalingen, de consolidatierichtlijnen en enkele specifieke bepalingen voor banken en verzekeringsmaatschappijen. Omdat wij ons richten op duurzaamheidsverslaggeving laten wij de bepalingen aangaande de jaarrekening links liggen en zoomen in op het bestuursverslag, het deskundigenonderzoek en openbaarmaking van de verslaggeving (Afdeling 7 en verder).

Hoofdstukindeling Boek 2 BW

Titel 1: Algemene bepalingen
Titel 2: Verenigingen
Titel 3: Coöperaties en onderlinge waarborgmaatschappijen
Titel 4: Naamloze vennootschappen
Titel 5: Besloten vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid
Titel 6: Stichtingen
Titel 7: Fusie en splitsing
Titel 8: Geschillenregeling en het recht van enquête
Titel 9: De jaarrekening en het bestuursverslag

In Afdeling 7 zijn de bepalingen (wetsartikelen) ten aanzien van het bestuursverslag opgenomen. Afdeling 9 beschrijft de inzet van de accountant (het deskundigenonderzoek). In afdeling 10 en 11 zijn de voorschriften voor publicatie (openbaarmaking) en de daarbij geldende vrijstellingen uitgewerkt. De inhoud van deze vier afdelingen van Titel 9 vormen de basis voor dit essay: het Burgerlijk Wetboek aan het woord.

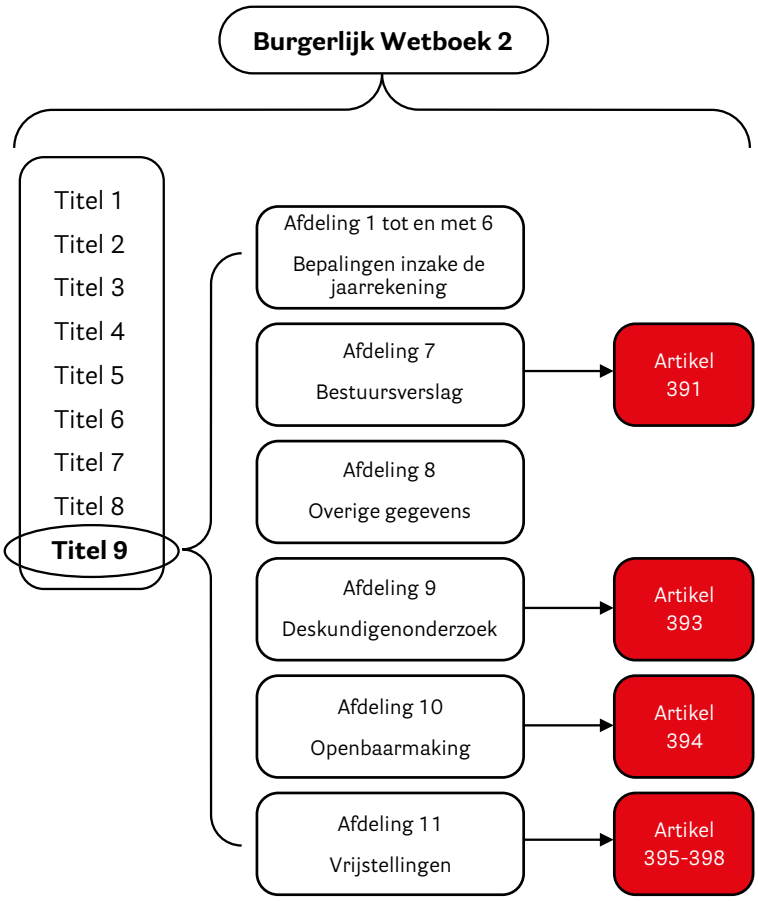


Een belangrijke vraag die bij de analyse van deze wetsartikelen opkomt, betreft het belang daarvan in het kader van duurzaamheidsverslaggeving. In de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) nemen de zogenaamde IRO's (*impact*, *risks*, *oportunities*) een centrale plaats in en ook in de bepalingen in Afdeling 7 Bestuursverslag in artikel 2:391 BW wordt de onderneming gevraagd transparant te zijn over risico's en onzekerheden. Al in 2003 schrijf prof. dr. Nancy Kamp Roelands als secretaris van de werkgroep Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) van de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ) in het MAB over de Europese en Nederlandse ontwikkelingen in maatschappelijke verslaggeving (nu duurzaamheidsverslaggeving). Daarin verwijst zij naar de nieuwe richtlijnen voor jaarverslaggeving die in dat jaar werden gepubliceerd (RJ 400 en de Handreking maatschappelijke Verslaggeving – nu RJ 920). In 2005 volgde een artikel van haar hand waarin zij concludeert dat verslaggeving over MVO niet geheel vrijwillig meer is nu over verslagjaar 2005 de nieuwe bepalingen over niet-financiële informatie in 2:391 BW van kracht zijn op basis van de Europese Moderniseringsrichtlijn. En veel later – in de tijd van de ontwikkeling van de CSRD/ESRS – in 2022 schreef prof. dr. Ralph ter Hoeven hierover op Accountant.nl in zijn bijdrage: 'Duurzaamheidsverslaggeving anno 2022: Wat nu al kan (en moet)'.

Bij het schrijven van dit essay hebben wij deskundigen op het gebied van jaarverslaggeving hierover bevraagd. Tevens zijn wij in gesprek gegaan met accountants die ervaring hebben met de werkzaamheden die zij bij de beoordeling van het bestuursverslag moeten uitvoeren.

Leeswijzer

Na deze korte toelichting bij de opzet van Boek 2 BW, brengen wij in het vervolg van dit essay eerst in kaart wat het Burgerlijk Wetboek nu precies vraagt met betrekking tot (de inhoud van) het bestuursverslag, de rol van de accountant daarbij en de openbaarmaking daarvan. In hoofdstuk 3 geven wij een toelichting bij de letter van de wet en formuleren vragen die daarbij rijzen. In de daarop volgende hoofstukken pakken wij de onderdelen inhoud, deskundigenonderzoek en openbaarmaking bij de hoorns en proberen – met raadpleging van aanvullende richtlijnen en de inbreng van deskundigen – tot een antwoord op de vragen te komen met het uiteindelijke doel om in kaart te brengen of de wettelijke bepalingen ten aanzien van het bestuursverslag een concreet handvat bieden voor het (verplicht) opnemen van ESG thema's in het bestuursverslag. Deze analyse betreft dan met name de grote groep ondernemingen die niet aan de (toekomstige) bepalingen van de ESRS hoeven te voldoen.


Burgerlijk Wetboek 2
Titel 1
Titel 2
Titel 3
Titel 4
Titel 5
Titel 6
Titel 7
Titel 8
Titel 9
Afdeling 1 tot en met 6
Bepalingen inzake de jaarrekening
Afdeling 7
Bestuursverslag
Artikel 391
Afdeling 8
Overige gegevens
Afdeling 9
Deskundigenonderzoek
Artikel 393
Afdeling 10
Openbaarmaking
Artikel 394
Afdeling 11
Vrijstellingen
Artikel 395-398



3.

Wat vraagt de wet?

Inleiding

In dit hoofdstuk worden belangrijke bepalingen uit de wetsartikelen van de Afdelingen 7, 9, 10 en 11 gelicht en worden specifieke aandachtspunten daaruit gefilterd die vragen om meer aandacht, een nadere analyse en het ophalen van meningen ter zake. In dit hoofdstuk worden de aandachts-punten en vragen in kaart gebracht. In de hiernavolgende hoofdstukken wordt de nadere analyse uitgevoerd onderbouwd met meningen en inzichten.

Afdeling 7 Bestuursverslag

Afdeling 7 kent één wetsartikel dat bestaat uit zes leden: artikel 2:391 BW. Dit artikel is ongewijzigd sinds verslagjaar 2005 van kracht. Het is een omvangrijk artikel, daarom beperken wij ons hier tot de relevante tekstonderdelen die in lid 1 en lid 2 zijn opgenomen.

Fragment uit artikel 2:391 BW lid 1

Het bestuursverslag bevat, in overeenstemming met de omvang en de complexiteit van de rechtspersoon en groepsmaatschappijen, een evenwichtige en volledige analyse van de toestand op de balansdatum, de ontwikkeling gedurende het boekjaar en de resultaten. Indien noodzakelijk voor een goed begrip van de ontwikkeling, de resultaten of de positie van de rechtspersoon en groepsmaatschappijen, omvat de analyse zowel financiële als niet-financiële prestatie-indicatoren, met inbegrip van milieu- en personeelsaangelegenheden. Het bestuursverslag geeft tevens een beschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee de rechtspersoon wordt geconfronteerd.

Fragment uit artikel 2:391 BW lid 2

In het bestuursverslag worden mededelingen gedaan omtrent de verwachte gang van zaken; daarbij wordt, voor zover gewichtige belangen zich hiertegen niet verzetten, in het bijzonder aandacht besteed aan de investeringen, de financiering en de personeelsbezetting en aan de omstandigheden waarvan de ontwikkeling van de omzet en van de rentabiliteit afhankelijk is. Mededelingen worden gedaan omtrent de werkzaamheden op het gebied van onderzoek en ontwikkeling. Vermeld wordt hoe bijzondere gebeurtenissen waarmee in de jaarrekening geen rekening behoeft te worden gehouden, de verwachtingen hebben beïnvloed.

De bepalingen die in deze fragmenten zijn opgenomen, roepen vragen op.

1. Wat houdt ‘in overeenstemming met de omvang en de complexiteit van de rechtspersoon’ precies in?
2. Wat zijn de criteria voor een evenwichtige en volledige analyse?
3. Wat maakt dat informatie noodzakelijk is voor een ‘goed begrip’?
4. De ‘voornaamste risico’s en onzekerheden’ betreft mogelijk arbitraire keuzes.
5. Hoe wordt invulling gegeven aan ‘de omstandigheden waarvan de ontwikkeling van de omzet en van de rentabiliteit afhankelijk is’?
6. Wat wordt bedoeld met ‘bijzondere gebeurtenissen waarmee in de jaarrekening geen rekening behoeft te worden gehouden’?

Deze vragen worden ingegeven door de algemene formuleringen in de wetteksten. Het is begrijpelijk dat de wet hier in algemene bewoordingen is opgesteld, omdat de hier gevraagde informatie tal van zaken kan betreffen. Maar deze algemene bewoordingen geven daarmee ruimte voor interpretatie. In hoofdstuk 4 worden de eerste stappen ter beantwoording van deze vragen gezet, door raadpleging van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving. Aansluitend worden de eerste drie vragen nader geanalyseerd in hoofdstuk 5 en de drie daarop volgende vragen komen in hoofdstuk 6 aan bod.



Afdeling 9
Deskundigenonderzoek

Ook Afdeling 9 kent één wetsartikel: artikel 2:393 BW. Dit artikel is gericht op de accountant. De onderneming geeft opdracht aan een geregistreerde accountant om jaarlijks de financiële jaarrekening te controleren en daarbij een verklaring af te geven omtrent zijn/haar bevingen. Daarnaast dient de accountant aandacht te besteden aan de inhoud van het bestuursverslag en moet hij/zij ook daarover in de controleverklaring verslag doen. En dan worden de vragen die wij stellen bij artikel 2:391 BW – zoals in de vorige paragraaf geformuleerd – ook voor de accountant relevant. Dat leidt voor de accountant tot de volgende vragen.

- Aan welke criteria moet het bestuursverslag voldoen om te kunnen stellen dat het overeenkomstig Titel 9 is opgesteld?
- Hoe geeft de accountant invulling aan de connectiviteit tussen jaarrekening en bestuursverslag?
- Wanneer is sprake van een materiële onjuistheid?

Wat het voor de accountant nog erg speciaal maakt, is dat hier geen sprake is van een *assurance*opdracht. Er wordt geen zekerheid gegeven. Als het geen assurance-opdracht is, hoe ziet het werkprogramma van de accountant er dan uit? Ook dit zijn interessante vragen waarop wij in met name hoofdstuk 7 nader ingaan.

Fragment uit artikel 2:393 BW lid 3

De accountant onderzoekt of de jaarrekening het ... vereiste inzicht geeft. Hij gaat voorts na, of de jaarrekening aan de bij en krachtens de wet gestelde voorschriften voldoet, of het bestuursverslag overeenkomstig deze titel is opgesteld en met de jaarrekening verenigbaar is, en of het bestuursverslag in het licht van de tijdens het onderzoek van de jaarrekening verkregen kennis en begrip omtrent de rechtspersoon en zijn omgeving, materiële onjuistheden bevat

Fragment uit artikel 2:393 BW lid 5

De accountant geeft de uitslag van zijn onderzoek weer in een verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening. ... De accountantsverklaring omvat ten minste:
een vermelding van de gebleken tekortkomingen naar aanleiding van het onderzoek ... of het bestuursverslag overeenkomstig deze titel is opgesteld ... ;
een oordeel over de verenigbaarheid van het bestuursverslag met de jaarrekening;
een oordeel of er, in het licht van de tijdens het onderzoek van de jaarrekening verkregen kennis en begrip omtrent de rechtspersoon en zijn omgeving, materiële onjuistheden in het bestuursverslag zijn gebleken onder opgave van de aard van die onjuistheden.

Afdeling 10 Openbaarmaking

Afdeling 10 bestaat uit twee artikelen (2:394 BW en 2:395 BW) waarin de voorschriften zijn vastgelegd ten aanzien van de publicatie van de jaarrekening en het bestuursverslag. De uitkomst daarvan is, dat de onderneming tegelijkertijd met haar jaarrekening ook haar bestuursverslag moet deponeren in het Handelsregister, tenzij de onderneming in het Handelsregister aangeeft dat zij het bestuursverslag 'thuis' bewaart: ten kantore van de vennootschap. De onderneming moet dan wel een kopie daarvan verstrekken aan geïnteresseerden die daarom vragen. De publicatieplicht in deze wetsartikelen gaat minder ver dan de bepalingen in de CSRD. In de CSRD wordt expliciet uitgegaan van openbaarmaking (ook digitaal) door iedere onderneming die aan de richtlijn moet voldoen.

Afdeling 11 Vrijstellingen op grond van de omvang van het bedrijf van de rechtspersoon

Tenslotte bestaat Afdeling 11 uit vier wetsartikelen. In deze wetsartikelen zijn de vrijstellingen geregeld voor allerhande bepalingen die zijn opgenomen in Titel 9. Deze vrijstellingen betreffen niet alleen de jaarrekening, maar ook het opstellen en/of publiceren van het bestuursverslag. Hierbij worden de zogenaamde groottecriteria toegepast.

Fragment uit artikel 2:394 BW lid 4

Gelijktijdig met en op dezelfde wijze als de jaarrekening wordt een in de zelfde taal of in het Nederlands gesteld exemplaar van het bestuursverslag ... openbaar gemaakt. Het voorafgaande geldt ... niet, indien de stukken ten kantore van de rechtspersoon ter inzage van een ieder worden gehouden en op verzoek een volledig of gedeeltelijk afschrift daarvan ten hoogste tegen de kostprijs wordt verstrekt; hiervan doet de rechtspersoon opgaaf ter inschrijving in het handelsregister.

Op grond van de bepalingen in de artikelen van Afdeling 11 zijn de micro en de kleine ondernemingen vrijgesteld van het opstellen van een bestuursverslag. De ondernemingen die groter zijn dan klein worden wel geacht jaarlijks een bestuursverslag op te stellen. Voor de middelgrote ondernemingen is echter bepaald dat zij geen informatie hoeven te verstrekken over (de prestatieindicatoren ten aanzien van) milieu- en personeelsaangelegenheden. Dit kan de vraag oproepen of daarmee in het geheel geen informatie over milieu- en personeelsaangelegenheden hoeft te worden verstrekt door middelgrote ondernemingen, ook niet indien in (één van) deze aspecten concrete risico's en onzekerheden schuilen en sprake is van een belangrijke impact op de omgeving en op de strategie en de *business case* van de onderneming.

Omvang onderneming	Omzet in €	Balanstotaal in €	Aantal werknemers
Micro	tot 900.000	tot 450.000	tot 10
Klein	tot 15.000.000	tot 7.500.000	tot 50
Middelgroot	tot 50.000.000	tot 25.000.000	tot 250
Groot	vanaf 50.000.000	vanaf 25.000.000	vanaf 250

Kortom

Ondernemingen in Nederland zijn op basis van de wet verplicht tot het jaarlijks opstellen en publiceren van een bestuurs-verslag waarin inzicht wordt gegeven in de relevante ontwikkelingen, risico's en onzekerheden, waaronder milieu- en personeelsaangelegenheden. De accountant dient vast te stellen of dit verslag consistent is met de jaarrekening is en is opgesteld in overeenstemmoing met de wet. Op basis van omvang gelden voor meerdere bepalingen vrijstellingen voor ondernemingen die daaraan voldoen. Maar wat betekent dit nu in de praktijk?



"De RJ is geen wet, maar je moet wel van goeden huize komen om er van af te wijken."

Martin Hoogendoorn

"Artikel 391 is hoog over geformuleerd. Richtlijn 400 is duidelijker; daar staat al behoorlijk wat in. Als je daar op gepaste wijze invulling aan geeft, kom je tot een redelijk bestuursverslag."

Gerard van Santen

4.

Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving

Inleiding

De Nederlandse wetgever heeft de wetgeving op het gebied van jaarverslaggeving opgesteld op basis van Europese richtlijnen terzake en stelt zich daarbij op het standpunt dat ten minste aan de EU richtlijnen moet worden voldaan. De Europese richtlijn waar het hier om draait is Richtlijn 2013/34/EU. Deze richtlijn vormt met de eerdere Richtlijn 2006/43/EG de basis voor de regelgeving op het gebied van jaarverslaggeving door ondernemingen in de Europese Unie.
De wet biedt een raamwerk waarmee in het maatschappelijk verkeer verder kan worden uitgewerkt hoe de wet kan worden geïnterpreteerd en toegepast. De Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ) zijn een uitvloeisel daarvan. In Nederland is de Raad voor de Jaarverslaggeving ingesteld. Deze organisatie onderhoudt de Nederlandse Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving. De Raad voor de Jaarverslaggeving is een privaatrechtelijk initiatief. Dat houdt in, dat de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving geen wettelijke bepalingen zijn, maar in Nederland wordt – ook in jurisprudentie – zeer veel waarde gehecht aan de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving. Dit betekent dat ondernemingen er goed aan doen deze richtlijnen te volgen. Door de wet op deze wijze in te richten, beoogt de wetgever flexibiliteit, waardoor ook rekening kan worden gehouden met de dynamiek van de maatschappij. De RJ hanteert in zijn richtlijnen het onderscheid tussen stellige uitspraken en aanbevelingen. De stellige uitspraken zijn zichtbaar, want afgedrukt vetgedrukte tekst. Dit zijn niet per se bindende voorschriften, maar wel uitingen waaraan extra gewicht kan worden toegekend.

RJ 400 Bestuursverslag

Artikel 2:391 BW is zeer algemeen geformuleerd. Dat is een groot verschil met de mate van detaillering van bepalingen die zijn opgenomen in de CSRD/ESRS die daarbij uitsluitend zijn gericht op ESG thema's. Het bestuursverslag omvat meer dan alleen ESG thema's. In de Nederlandse Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving is sinds 2003 – specifiek gericht op de inhoud van het bestuursverslag – RJ 400 opgenomen. Dit is een vrijwillige standaard die als handvat kan worden gebruikt bij de toepassing van artikel 2:391 BW.

RJ 400 kent een stapelstructuur. Eerst worden richtlijnen uitgewerkt voor middelgrote en grote ondernemingen, vervolgens voor grote ondernemingen en dan voor organisaties van openbaar belang. Daarbij wordt in alinea 0003 aan middelgrote ondernemingen geadviseerd om kennis te nemen van de aanvullende voorschriften voor grote rechtspersonen en te overwegen relevante

informatie daaruit ook op te nemen in het bestuursverslag.

Middelgrote en grote ondernemingen

In alinea 1051 worden categorieën van mogelijke voor de onderneming relevante risico's en onzekerheden benoemd. Onderdeel van deze categorieën zijn de strategie en de operationele activiteiten van de onderneming. Als specifiek strategisch risico wordt 'duurzaamheidsaspecten' genoemd. Als risico's met impact op de operationele activiteiten noemt RJ 400 'de kwaliteit van personeel of producten of risico's op het toebrengen van schade aan het milieu'.

Grote ondernemingen

Als het gaat om grote ondernemingen, wordt RJ 400 veel specifieker ten aanzien van de ESG informatie die kan worden opgenomen. De richtlijn spreekt hier van maatschappelijk verantwoord ondernemen, gericht op milieu, sociale en economische aspecten. Dan wordt aangereikt dat de onderneming kan rapporteren over haar verantwoordelijkheid en acties in de waardeketen, de rol van de stakeholders, beleid, organisatie en uitvoering en worden concrete voorbeelden genoemd van thema's op het gebied van milieu, sociaal en economisch. In RJ 400 wordt – in tegenstelling tot de ESRS – ook aandacht besteed aan de economische aspecten.

"RJ 400 zou moeten worden herschreven uitgaande van de huidige actuele maatschappelijke vraagstukken. We moeten daarbij overwegen om de VSME in deze richtlijn te implementeren."
Martin Hoogendoorn

"Ik vind de VSME eigenlijk niet zo een nuttig document. Omnibus heeft veel zaken op losse schroeven gezet. Regel nu eerst maar voor de grote ondernemingen wat van hén wordt verwacht."
Gerard van Santen

"Als je aan RJ 400 wilt voldoen, dan moet er veel geschreven worden."
Harry Wanningen

Belangrijk om te onderkennen, is dat deze categorie grote ondernemingen ook de grote ondernemingen betreft die na de concretisering van de uitkomsten uit het Omnibus project niet meer aan de CSRD hoeven voldoen.

VSME

Ondertussen heeft EFRAG de zogenaamde VSME (Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs) gepubliceerd. Dit is een niet-verplichte handreiking voor niet-CSRD-plichtige ondernemingen om tot een duurzaamheidsverslag te komen. Deze VSME is in verhouding tot de ESRS zeer ruim geformuleerd en vraagt aanmerkelijk minder diepgang in de informatie. Belangrijk daarbij is, dat de VSME is opgesteld voor gebruik door ondernemingen in de EU en dat RJ 400 een typisch Nederlandse richtlijn is.

Organisaties van openbaar belang

In de handreiking voor de organisaties met openbaar belang verwijst RJ 400 naar de Non-financial Reporting Directive: Richtlijn 2014/95.EU (NFRD). De NFRD is de voorganger van de CSRD en hierin zijn bepalingen uitgewerkt voor de inhoud van de duurzaamheidsparagraaf in het bestuurs-verslag van grote organisaties van openbaar belang. Ook heeft de RJ hierin de bepalingen van artikel 8 van de Taxonomiewetgeving opgenomen. Dit is een Europese verordening en daarom ook al in alle landen van de Europese Unie van kracht.

RJ 920 Handreiking voor maatschappelijke verslaggeving

Gelijktijdig met RJ 400 is in 2003 de eerste versie van RJ 920 gepubliceerd. In 2009 heeft de RJ op verzoek van de SER daarin enkele aanpassingen aangebracht om nog meer nadruk te leggen op het internationale ketenbeheer. RJ 920 geeft handvatten voor de inhoud van een maatschappelijk jaarverslag en gaat daarmee op dat punt een paar spaden dieper dan RJ 400 die voor het bestuursverslag als geheel is geschreven. RJ 920 en RJ 400 zijn geschreven op verzoek van de SER. Daarbij is in RJ 920 specifiek ingezoomd op de duurzaamheidsverslag-geving (in deze richtlijn wordt het begrip maatschappelijk jaarverslag gebruikt). Een samengevat deel daarvan opgenomen in RJ 400 die met name is gericht op het gehele bestuursverslag waarin duurzaamheid een onderdeel is.

In RJ 920 worden handreikingen gedaan die zijn gericht op het doel en de gebruikers, de reikwijdte en afbakening, de frequentie, de kwaliteit, de inhoud en het totstand-komingsproces van maatschappelijke verslaggeving. Daarbij wordt nadrukkelijk ook de inbreng en het belang van de stakeholders benoemd. Als het gaat om de inhoud van het maatschappelijk jaarverslag, wordt nadrukkelijk toelichtingen gegeven bij relevantie, duidelijkheid, betrouwbaarheid, betrokkenheid van belanghebbenden en contextuele samenhang. Allemaal begrippen die sinds de lancering van de CSRD bekend zijn geworden onder een breder publiek. In de toelichtingen bij de inhoud van het maatschappelijk jaarverslag wordt ook een bekend raamwerk zichtbaar: het profiel van de onderneming, de strategie/het beleid, de prestaties en het verslaggevingsbeleid. Daarbij worden de aandachtsgebieden milieu, sociaal, economisch en toekomst.

Conclusie

Op basis van de bepalingen in 2:391 BW zijn in Nederland door de Raad voor de Jaarverslaggeving twee richtlijnen uitgewerkt waarvan de toepassing niet is voorgeschreven. In RJ 400 komt zeer weinig en in RJ 920 komt in het geheel geen vetgedrukte tekst (stellige uitspraken) voor. Toch zijn beide richtlijnen een relevante handreiking voor het schrijven van het bestuursverslag en de daarin opgenomen duurzaamheidsparagraaf. In met name RJ 920 zijn elementen en structuren zichtbaar die een sterke overeenkomst hebben met die van de oorspronkelijke CSRD en ESRS.

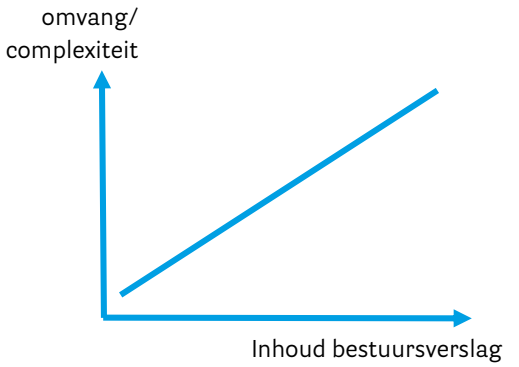


5.

Noodzakelijk voor een goed begrip

In hoofdstuk 3 zijn bij de gewenste inhoud van het bestuursverslag enkele vragen gesteld. De eerste drie daarvan zijn:

1. Wat houdt 'in overeenstemming met de omvang en de complexiteit van de rechtspersoon' precies in?
2. Wat zijn de criteria voor een evenwichtige en volledige analyse?
3. Wat maakt dat informatie noodzakelijk is voor een 'goed begrip'?



De eerste vraag suggereert dat het volstrekt helder is hoe **omvang en complexiteit** zijn in te zetten als criteria voor de inhoud van het bestuursverslag. Het doet vermoeden dat hoe groter en hoe complexer de onderneming, hoe meer informatie wordt gevraagd. Voor omvang zouden heldere criteria kunnen worden uitgewerkt. In de wet worden al groottecriteria ingezet voor de verplichting om al dan niet een bestuursverslag op te stellen en te publiceren. Maar een schaal voor complexiteit waaruit kan worden afgelezen wat de impact daarvan op de informatieverstrekking is, is iets anders. Wij komen hier in hoofdstuk 7 op terug, omdat deze bepaling ook de accountants voor een uitdaging stelt.

"Voor echte dga-ondernemingen is de toegevoegde waarde van een bestuursverslag vaak minder duidelijk, zeker als externe financiering beperkt is. Voor de accountant wordt het dan soms duwen en trekken om de ondernemer zo ver te krijgen om een verslag te schrijven dat aan de minimumvereisten voldoet."

Edwin Vogel

Als het gaat om de **evenwichtige en volledige analyse**, citeren wij Ralph ter Hoeven:
"Evenwichtig wil zeggen dat het verslag geen public relationsstuk van het bestuur moet zijn, maar eerder een sterkte-zwakte-kansen-bedreigingen analyse van belangrijke ontwikkelingen tijdens het boekjaar en de stand van zaken op balansdatum. Qua volledigheid kan men vragen stellen als: Zijn nu echt de wezenlijke zaken in het bestuursverslag opgenomen? Zaken die bijvoorbeeld veel aandacht hebben gevraagd van het bestuur in het afgelopen jaar, of zullen gaan vergen in de komende periode. Een positief plaatje schetsen van deze ontwikkelingen is natuurlijk geen probleem. Maar hoe belicht je nu die andere kant, zaken die niet zo goed zijn gegaan?"

Het is dus een kwestie van de balans zoeken tussen positieve en negatieve ontwikkelingen, een balans tussen successen en tegenvallers, een balans tussen veel en weinig aandacht: bij elkaar opgeteld een balans tussen relevant en minder relevant. Maar dat blijft ingewikkeld. De vaststelling of iets wel of niet relevant is, kan arbitrair zijn. En dan blijven we nog zitten met het eeuwige volledigheidsvraagstuk. Hoe weet je nu of je volledig bent geweest in de verslaggeving? En dan bedoelen wij niet de *take-a-lot-approach* (zet alles erin wat je weet), maar dan natuurlijk dat wat relevant is. Accountants weten daar alles van: volledigheid is zeer complex. Ook hierop komen wij in hoofdstuk 7 terug.

De derde vraag draait om informatie die nodig is voor een **goed begrip** van de ontwikkeling, de resultaten of de positie van de rechtspersoon en groepsmaatschappijen. Het moet de lezer dus duidelijk zijn hoe het met de onderneming gaat en staat. Het lijkt ons goed om hier te verwijzen naar de column van Wim Bartels in Accountant.nl van 17 juni 2025, getiteld: 'Juiste voorstelling'. In deze column draait het om de toepassing van de CSRD/ESRS in het bestuursverslag: het duurzaamheidsverslag. Wim Bartels stelt daarin dat de informatie in het duurzaamheidsverslag is bedoeld *"om het algemeen belang te dienen van gebruikers van duurzaamheidsverslagen, zodanig dat zij beslissingen kunnen nemen op basis van die informatie of in ieder geval begrijpen hoe een onderneming zich verhoudt tot duurzaamheidsvraagstukken."*
Deze beschrijving benadert ons inziens het goed begrip dat van toepassing is op het totaal van het bestuursverslag. Maar daarmee hebben wij dit nog niet concreet ingevuld.

"Bij organisaties in specifieke sectoren waar een toezichthoudend orgaan actief is, heeft dit toezichthoudend orgaan een positieve invloed op de kwaliteit van het bestuursverslag."
Job Terlingen

6.

Risico's en onzekerheden

Inleiding

De tweede groep aandachtspunten en vragen die in hoofdstuk 3 is geformuleerd bij de gewenste inhoud van het bestuursverslag, omvat het volgende.

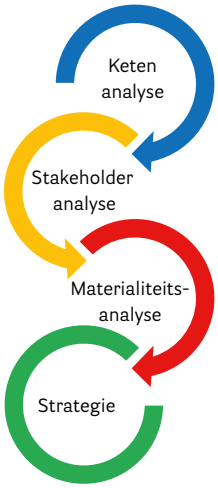
4. De 'voornaamste risico's en onzekerheden' betreft mogelijk arbitraire keuzes.
5. Hoe wordt invulling gegeven aan 'de omstandigheden waarvan de ontwikkeling van de omzet en van de rentabiliteit afhankelijk is'?
6. Wat wordt bedoeld met 'bijzondere gebeurtenissen waarmee in de jaarrekening geen rekening behoeft te worden gehouden'?

In deze drie opmerkingen draait het om risico's en onzekerheden en wel: de voornaamste risico's en onzekerheden. In RJ 400 is voor middelgrote en grote ondernemingen een nadere toelichting daarbij uitgewerkt:

"Het gaat niet om het geven van een uitputtende uiteenzetting van alle mogelijke risico's en onzekerheden, maar om een selectie en weergave van de belangrijkste risico's en onzekerheden waarvoor de rechtspersoon [...] zich ziet geplaatst. Dit stelt de gebruiker van het jaarverslag in staat zich een goed beeld te vormen van mogelijke gebeurtenissen of ontwikkelingen met belangrijke gevolgen voor resultaten, de financiële positie of de continuïteit van bepaalde of alle activiteiten van de rechtspersoon zelf, of de groep indien de rechtspersoon aan het hoofd van een groep staat.
Onzekerheden ontstaan als gevolg van het geheel of gedeeltelijk ontbreken van informatie over, inzicht in of kennis van een gebeurtenis, de gevolgen daarvan, of de waarschijnlijkheid dat een gebeurtenis zich voordoet. Risico's zijn de effecten van onzekerheden op het behalen van doelstellingen."



De complexiteit schuilt in de afweging tussen belangrijk en inzicht. Er moeten keuzes worden gemaakt. Dat is voor de rapporterende onderneming een uitdaging en dat doet bij de betrokken accountant een beroep op zijn/haar professionele oordeelsvorming. We gaan er wat dieper op in.



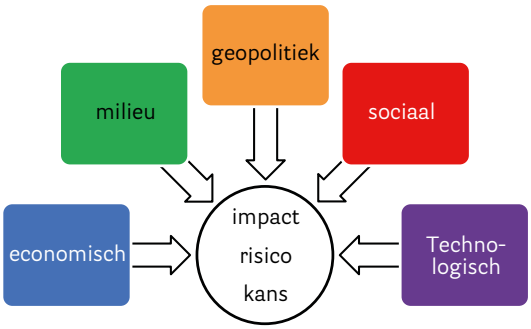
Materialiteitsanalyse

Als we hier door de oogharen naar kijken, dan herkennen wij elementen uit de toelichtingen in de CSRD/ESRS bij de materialiteitsanalyse. De materialiteitsanalyse die de onderneming uitvoert als basis voor haar strategie wordt in de CSRD en ESRS beschreven als startpunt voor het ESG verslag. In de CSRD en ESRS gaat het specifiek om ESG gerelateerde vraagstukken. Bij de toepassing van artikel 2:391 BW gaat het om een echte geïntegreerde benadering. Niet per se ESG gerelateerd, maar gewoon zoals het bij een strategie hoort: de relevante thema's die risico's en onzekerheden inhouden voor het realiseren van de doelstelling(en) van de onderneming en die invloed kunnen hebben op de ontwikkeling van omzet, resultaat en financiële positie en die niet per se in de jaarrekening tot uitdrukking komen, maar wel belangrijk zijn voor een goed begrip daarvan en die aanleiding kunnen zijn voor het maken van belangrijke strategische keuzes. Strategische keuzes die het management van de onderneming moet maken, en de strategische keuzes die de *stakeholders* van de onderneming moeten/willen maken. En dan is het nog steeds van belang dat de onderneming het gesprek met haar *stakeholders* voert, onderzoek doet naar de impact vanuit de waardeketen en de uitkomsten daarvan vastlegt als input voor haar strategievormingsproces. Bij de uitvoering van de materialiteitsanalyse (ook wel dubbele materialiteit of DMA genoemd), brengt de onderneming twee groepen van relevante thema's in kaart:

- de impact van (de activiteiten van) de onderneming op de planeet en op de mens/maatschappij, en
- de risico's die de onderneming loopt door invloeden vanuit de planeet en de mens/maatschappij.

Het draait dus om impact en risico's (en kansen). Beide analyses laten kansen en bedreigingen zien voor de onderneming om haar doelen te realiseren en vormen de basis voor belangrijke strategische keuzes om deze doelen te realiseren. Het is in dit kader van belang om terug te komen op de bepaling in de wet dat middelgrote ondernemingen niet hoeven te rapporteren over prestatieindicatoren die relateerd zijn aan

"Niet-financiële risico's, daar kan je eigenlijk niet omheen. Hierin schuilt de toekomstbestendigheid van de onderneming."
Harry Wanningen



milieu- en personele aangelegenheden. Daarin draait het om de impact van de onderneming op haar omgeving: de impact materialiteit. De wetgever verwacht daarmee van middelgrote ondernemingen niet dat zij transparant zijn over hun inside-out impact, tenzij dit wel leidt tot belangrijke risico's en onzekerheden voor de onderneming. Bij de middelgrote ondernemingen zal in het bestuursverslag de focus vooral op de risicoanalyse zelf (financiële materialiteit) liggen. Bij het in kaart brengen van thema's die vanuit het risicoperspectief relevant kunnen zijn voor de onderneming kan worden geput uit een breed spectrum aan vraagstukken. Een interessante indeling kan worden gevonden in het jaarlijkse Global Risks Report van het World Economic Forum (WEF)[1]. Daarin worden risico's gerangschikt vanuit vijf perspectieven: economisch, milieu, geopolitiek, sociaal en technologisch. In deze benadering draait het niet alleen om impact, risico's en kansen vanuit het economische en/of ESG perspectief. Er zijn ook invloeden denkbaar vanuit grondstoftekorten, haperende aanvoerlijnen, gebrek aan mondiale *governance*, handelsconflicten, sociale instabiliteit, oorlogen, cyber security en noem maar op. De vraagstukken zijn vele, de lijst is lang en ook op mondiaal niveau, maar daarmee toch wel geschikt om inspiratie op te doen.

Ook uit de analyses van WEF komt al jaren naar voren dat klimaatverandering een zeer serieus vraagstuk is met een concrete en/of latente dreiging voor de planeet, de mensheid, de economie en dus ook voor ondernemingen. Kijkend naar het model van de Taskforce Climate-related Financial Disclosures (TCFD)[2]– waarin het klimaatvraagstuk wordt benaderd vanuit kansen en risico's voor de onderneming – is het bijna ondenkbaar dat er ondernemingen zijn waarvoor klimaatverandering géén aandachtspunt is. En zo zijn er meer ontwikkelingen op het gebied van afval en verontreiniging en op het gebied van mensenrechten, arbeidsomstandigheden en kinderarbeid – de mens in de keten – die voor specifieke ondernemingen tot ingrijpende veranderingen kunnen leiden of die van essentieel belang kunnen zijn voor keuzes in de strategie en zelfs het voortbestaan van de onderneming.
Als de onderneming bij de opzet van haar strategie een gedegen materialiteitsanalyse uitvoert, wordt daarmee concreet invulling gegeven aan de afwegingen van omvang en complexiteit, wordt een basis gecreëerd voor een evenwichtige en volledige analyse van de relevante thema's en wordt tenslotte duidelijk welke informatie van belang is voor een goed begrip van de ontwikkelingen. Essentiële bouwstenen voor de strategie betreffen ook de essentiële onderdelen van transparantie. En dan is het goed mogelijk, bijna vanzelfsprekend, dat ook ESG thema's

1 https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/
2 https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/10/FINAL-2017-TCFD-Report.pdf

"De wijze waarop accountants de inhoud van een bestuursverslag beoordelen, hangt sterk samen met de aard en omvang van de onderneming."
Leon de Vries

worden belicht in het bestuursverslag.

7. Deskundigen-onderzoek

Inleiding

Het accountantsberoep is omgeven door een substantiële hoeveelheid wet- en regelgeving. Om tot een oordeel te komen over het getrouwe beeld van een jaarrekening, moet een accountant veel werk verzetten en aan veel regels voldoen. Deze regels betreffen zijn/haar maatschappelijke positie, de professioneel kritische instelling, gedrags- en beroepsregels en vooral ook een grote hoeveelheid standaarden waarin handvatten worden gegeven voor de uitvoering van werkzaamheden. Dit alles dient uiteindelijk tot bevordering van de kwaliteit van het werk van de accountant.

Een belangrijke groep standaarden die voor de accountant leidend is bij de uitvoering van de opdrachten die hij/zij dagelijks uitvoert zijn de Nadere Voorschriften Controle- en Overige Standaarden (NV COS). Deze standaarden bestaan uit meerdere secties, waarin richtlijnen zijn uitgewerkt voor de werkwijze en werkzaamheden van de accountant bij diverse soorten opdrachten. In sectie 700 zijn de standaarden voor 'Controlebevindingen en rapportering bij een volledige set van financiële overzichten voor algemene doeleinden' opgenomen. Dit zijn de voorschriften voor de wijze waarop de accountant verslag uitbrengt omtrent de uitkomsten van zijn/haar werk, zoals bijvoorbeeld de opzet en inhoud van de verklaring bij de jaarrekening: de controleverklaring. In deze sectie is ook **Standaard 720** opgenomen. Dit is de specifieke standaard waarin handvatten worden gegeven voor de beoordeling van het bestuursverslag die de accountant moet uitvoeren als onderdeel van de werkzaamheden in het kader van de jaarrekeningcontrole: het deskundigenonderzoek (artikel 2:393 BW). De accountant geeft zijn/haar oordeel over dit bestuursverslag in een aparte paragraaf in de controleverklaring bij de jaarrekening.

In hoofdstuk 3 van dit essay is een korte toelichting opgenomen bij artikel 2:393 BW (deskundigenonderzoek) en zijn enkele vragen gesteld met betrekking tot het werk dat de accountant wordt geacht te verrichten bij de beoordeling van het bestuursverslag van de onderneming.

- Aan welke criteria moet het bestuursverslag voldoen om te kunnen stellen dat het overeenkomstig Titel 9 is opgesteld?
- Hoe geeft de accountant invulling aan de connectiviteit tussen jaarrekening en bestuursverslag?
- Wanneer is sprake van een materiële onjuistheid?
- Hoe ziet het werkprogramma van de accountant voor de beoordeling van het bestuursverslag er uit?



Het is ook zonder de wettelijke bepalingen van 2:393 BW altijd van groot belang voor de accountant dat hij/zij alle informatie leest die samen met de jaarrekening wordt gepubliceerd. Als de controleverklaring van de accountant wordt gevoegd bij een jaarrekening die op haar beurt is opgenomen in een groter document zoals het jaarverslag (waarin veelal ook het bestuursverslag is opgenomen), dan moet de accountant te allen tijde checken of in dit grotere document beweringen worden gedaan die niet in overeenstemming zijn met het beeld dat de jaarrekening oproept. Indien dat het geval is, dan moet de accountant aandringen op aanpassing, danwel daar melding van maken en in het uiterste geval de controle-verklaring niet afgeven. Specifiek voor het bestuursverslag is deze verantwoordelijkheid in de wet vastgelegd.In het onderstaande brengen wij in kaart in welke mate Standaard 720 enig licht kan doen schijnen op dit aspect van het werk van de accountant. Dit is namelijk ook van belang voor de onderneming die het jaarverslag opstelt. Wat moet de accountant doen?

Standaard 720

De titel van Standaard 720 luidt: "*De verantwoordelijkheden van de accountant met betrekking tot andere informatie.*"
Met 'andere informatie' wordt in dit geval bedoeld, de informatie die is opgenomen in het bestuursverslag dat met de jaarrekening samen het jaarverslag vormt.

"Als er geen bestuursverslag is, wordt door ons geen verklaring bij de jaarrekening afgegeven."
Job Terlingen

NV COS 720 lid 14

De accountant dient de andere informatie te lezen en daarbij dient hij:

a. te overwegen of er een inconsistentie van materieel belang is tussen de andere informatie en de financiële overzichten. Als basis voor deze overweging dient de accountant, om de consistentie daarvan te evalueren, geselecteerde bedragen of andere elementen in de andere informatie (waarvan het de bedoeling is dat het dezelfde zijn, om samen te vatten, of om een grotere detaillering te verschaffen over de bedragen of andere elementen in de financiële overzichten) te vergelijken met dergelijke bedragen of andere elementen in de financiële overzichten; en
b. te overwegen of er een inconsistentie van materieel belang is tussen de andere informatie en de kennis van de accountant verkregen tijdens de controle, in de context van de verkregen controle-informatie en de conclusies getrokken in de controle.

NV COS 720 lid 15

Tijdens het lezen van de andere informatie in overeenstemming met paragraaf 14, dient de accountant alert te blijven voor aanwijzingen dat de andere informatie die niet is gerelateerd aan de financiële overzichten of aan de kennis van de accountant verkregen tijdens de controle, afwijkingen van materieel belang lijkt te bevatten.

In lid 14 en 15 van Standaard 720 staat beschreven wat de accountant moet doen met betrekking tot de informatie in het bestuursverslag, dat onderdeel is van het jaarverslag waarin ook de jaarrekening is opgenomen. Dat is een overzichtelijke opsomming. De beoordeling van het bestuursverslag is namelijk geen *assurance*opdracht.Als de accountant geen op- of aanmerkingen heeft bij het bestuursverslag, dan voegt hij/zij de volgende zinsnede toe aan de controleverklaring:

'Het jaarverslag omvat andere informatie naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat:

- *de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;*
- *alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.*

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen van uit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële onjuistheden bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als de controlewerkzaamheden bij de jaarrekening. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.'

Indien sprake is van materiële bevindingen of tekortkomingen, dan zal de accountant hiervan melding maken, met een beschrijving van de tekortkoming.

De accountant maakt afspraken met het management van de onderneming over het moment waarop het definitieve concept bestuursverslag ter beoordeling beschikbaar komt. Dit moet wel gebeuren nadat de accountant een goed beeld heeft gekregen van het financiële reilen en zeilen van de onderneming en voordat de hij/zij de controleverklaring bij de jaarrekening afgeeft.

Dan moet de accountant gaan lezen. Hij/zij moet goed kennis nemen van de inhoud van het bestuursverslag en dit proberen te doorgronden en te beoordelen of de gepresenteerde informatie overeenkomt met de kennis die hij/zij zelf omtrent de (financiële) positie van de onderneming heeft opgedaan. Het is dus vooral kritisch lezen.

Maar al in een eerder stadium heeft de accountant zich grondig verdiept in de activiteiten van de onderneming en hij/zij heeft zich tijdens de uitvoering van de jaarrekeningcontrole een oordeel gevormd over het getrouwe beeld van de jaarrekening. De accountant moet zijn/haar cliënt dus goed kennen en al in de afrondende fase van de jaarrekeningcontrole zijn.

De accountant zal naast het lezen van het verslag ook vaststellen dat – daar waar in het bestuursverslag wordt ingegaan op de financiële positie en prestaties van de ondernemng – deze informatie in het bestuursverslag op enigerlei wijze aansluit op de onderdelen van de jaarrekening (bedragen en toelichtingen in de jaarrekening) en dus daadwerkelijk in overeenstemming is met de inhoud van de jaarrekening.

De hier genoemde zaken betreffen met name de connectiviteit tussen bestuursverslag en jaarrekening: het bestuursverslag is verenigbaar met de jaarrekening en bevat geen materiële fouten. Wij merken in dit verband op dat tot op de dag van vandaag nog weinig duurzaamheidsaspecten financieel zichtbaar zijn in de jaarrekening (deels omdat ze er niet zijn, deels omdat ze niet afzonderlijk worden geclassificeerd) en dat daarom de verenigbaarheid op dat punt redelijk eenvoudig is vast te stellen.

Dan resteert een deel dat toch nog enigszins ongrijpbaar blijft: de accountant stelt vast dat het bestuursverslag alle informatie bevat die op grond van artikel 2:391 BW daarin zou moeten zijn opgenomen. Dan gaat het om de inhoud: staat alles erin dat er in zou moeten staan? Wat de accountant niet weet kan hij/zij niet checken. Maar hij/zij moet wel alert blijven. Maar hoe doe je dat dan?

Het is duidelijk niet de bedoeling dat de accountant een uitgebreid onderzoek doet naar mogelijke zaken waarvan moet worden vastgesteld of die in het bestuursverslag zouden moeten worden opgenomen. Het gaat om zaken die opkomend tijdens de uitvoering van de controle van de jaarrekening. En dan kan wel van de accountant worden gevraagd of hij/zij checkt of de betrokken aandachtspunten duidelijk in het verslag zijn verwoord en of aandacht is besteed aan de balans in de informatie, zoals Ralph ter Hoeven al opmerkte: "*Een positief plaatje schetsen van deze ontwikkelingen is natuurlijk geen probleem. Maar hoe belicht je nu die andere kant, zaken die niet zo goed zijn gegaan?*"

Voldoen aan de wet

Opvallend aan de bepalingen in Standaard 720 is, dat in de standaard met name wordt ingegaan op de werkzaamheden en overwegingen van de accountant met betrekking tot de (in)consistentie tussen de informatie in het bestuursverslag en de jaarrekening. Dat is deel 1 van het oordeel van de accountant: de andere informatie is verenigbaar met de jaarrekening. Maar in deel 2 van het oordeel van de accountant wordt uitgesproken dat het verslag alle informatie bevat die in de wet (Titel 9) wordt

"Natuurlijk hebben wij intern een handreiking voor accountants – noem het een checklist – voor de uitvoering van de beoordeling van het bestuursverslag. Die gaat in op de zuiver formele vereisten uit de wet en RJ 400 en belicht de werkzaamheden voortkomend uit NV COS 720, gericht op juistheid en verenigbaarheid. Maar het moeilijkste blijft de inhoud zelf, de vraag wat er nu precies in moet staan. Dan komt het ook aan op professionele oordeelsvorming"

Leon de Vries

"Het zou een goed ding zijn, als accountantskantoren in de rustige periode van het jaar, hun cliëntenpakket in kaart brengen en op basis van sectoren een soll-positie voor de inhoud van het bestuursverslag bepalen en dit vervolgens te toetsen aan de ist-positie: de werkelijke inhoud van de verslagen, teneinde daar lering uit te trekken voor het jaar dat komt."

Harry Wanningen

gevraagd. In Standaard 720 worden geen handreikingen gedaan voor de werkzaamheden die nodig zijn voor deel 2 van het oordeel. En zo komen we in een interessant spanningsveld: de onderneming bepaalt wat belangrijk is (voor haar strategie en dus voor haar bestuursverslag) en de accountant beoordeelt of hij/zij het daar mee eens is. Als een onderneming dan in haar bestuursverslag klimaatverandering niet adresseert als een relevant thema, grijpt de accountant dan in? Wij hebben het accountants en verslaggevingsspecialisten gevraagd. Uit de gesprekken met hen komt naar voren, dat deze beoordeling sterk samenhangt met de omvang en aard van de onderneming dit het betreft. Van de accountant wordt niet gevraagd om een uitgebreid onderzoek te doen naar mogelijke thema's die in overweging kunnen worden genomen bij het opstellen van het bestuursverslag. Het kan echter geen kwaad als accountantsorganisaties instrumenten voor hun medewerkers uitwerken, zoals bijvoorbeeld een checklist bestuursverslag. Niet om af te vinken, maar om hen te helpen bij het inrichten van hun aanpak.

Materiële onjuistheid

De doelgroep voor het bestuursverslag wordt geacht dezelfde te zijn als voor de jaarrekening (Standaard 720). Het gaat dus om het belang van informatie voor de gebruikers van de jaarrekening. Hoe beoordeelt de accountant het 'spelen met tekst'?

Aanpassingen in het bestuursverslag zijn eenvoudig te realiseren, dus zal het mogelijk ook zo zijn, dat de accountant onjuistheden ongedaan laat maken. Maar toch blijft ook hier: het is net hoe je het opschrijft.

Bij het vaststellen of de financiële informatie aansluit met de gecontroleerde jaarrekening, is het vrij invoudig om eventuele inconsistenties vast te stellen. Als het gaat om materiële onjuistheden in het kwalitatieve deel van het verslag, dan wordt dat al wat lastiger. Het is niet mogelijk om een kwantitatieve materialiteitsnorm toe te passen bij

"Bij de toepassing van de wet maak ik voor de accountant onderscheid tussen de aanwezigheidstoets (zijn alle relevante onderwerpen geraakt, waarbij een checklist kan helpen) en de consistentietoets (putten uit belangrijke zaken die opkomen tijdens de audit). En ja, daar komt de nodige professionele aordeelsvorming bij kijken. De accountant hoeft geen uitputtend onderzoek te doen naar alle denkbare risico's, maar moet houvast zoeken bij dat wat hij/zij vaststelt tijdens de controle van de jaarrekening."
Gerard van Santen

"Ik heb nog nooit een controleverklaring gezien, met een paragraaf omtrent het bestuursverslag waarin melding wordt gemaakt van een tekortkoming."
Leon de Vries

de beoordeling van tekst. Wel kan de accountant in de tekstuele toelichtingen vaststellen of mogelijk onderwerpen ontbreken, of dat de de wijze waarop een thema is beschreven wel of niet in balans is. Het is de ervaring, dat aanpassingen op verzoek van de accountant in het geschreven deel van het bestuursverslag over het algemeen worden aangebracht.

Ten slotte

Onder verwijzing naar de in de eerste paragraaf opgenomen vragen, dan resumerend worden gesteld dat de accountant niet beschikken over duidelijke criteria voor de inhoud van het bestuurs-verslag anders dan de tekst van de wet en de inhoud van RJ 400?

- Hoe geeft de accountant invulling aan de connectiviteit tussen jaarrekening en bestuursverslag?
- Wanneer is sprake van een materiële onjuistheid?
- Hoe ziet het werkprogramma van de accountant voor de beoordeling van het bestuursverslag er uit?



8.

Openbaarmaking

Inleiding

Zoals in hoofdstuk 3 al toegelicht, vraagt de wet van ondernemingen om het bestuursverslag openbaar te maken door het te deponeren bij het Handelsregister. Daarbij is tevens bepaald dat deponering niet per se noodzakelijk is, maar dan moet de onderneming het bestuursverslag beschikbaar hebben 'ten kantore van de vennootschap' en op navraag een exemplaar daarvan verstrekken.

Om maar direct met de deur in huis te vallen:

Professor Ruud Vergoossen en Ferdy van Beest hebben in 2019 onderzoek gedaan naar de beschikbaarheid van bestuursverslagen. Uitkomst uit hun onderzoek is, dat gedeponeerde verslagen beter zijn dan niet-gedeponeerde verslagen en dat het met de beschikbaarheid van verslagen die zijn aangehouden ten kantore van de vennootschap slecht gesteld is. Vaak werd niet op het verzoek gereageerd of ingegaan. Zij pleitten voor een verplichte deponering voor alle grote en middelgrote rechtspersonen.

Perspectief

Om impact te kunnen hebben, moeten jaarverslagen publiekelijk beschikbaar zijn en moeten ze ook daadwerkelijke worden gelezen. We beginnen bij het laatste. Tijdens het afscheidssymposium bij het emeritaat van professor Hans Gortemaker vroeg Jos Nijhuis – destijds CEO van Royal Schiphol Group – de gasten in het auditorium van de Erasmus Universiteit Rotterdam wie van hen het laatste jaarverslag van Schiphol heeft gelezen/gezien. Niemand reageert. Waarop de spreker bevestigt dat het aantal hits (het betreft een digitaal verslag) zo laag is, dat het te verwaarlozen is. Accountants

"De bepaling in de wet dat ondernemingen het bestuursverslag niet hoeven te deponeren, maar mogen aanhouden 'ten kantore van de vennootschap' slaat werkelijk nergens meer op. We leven in een digitaal tijdperk."
Ralph ter Hoeven

"Als het bestuursverslag niet is gedeponeerd, moet de accountant een 'test buyer' inzetten om het bestuursverslag op te vragen, teneinde daarmee vast te stellen of aan de wettelijke verplichtingen is voldaan."
Martin Hoogendoorn

krijgen ook veelvuldig van hun cliënten te horen: "Waarom zou ik het doen? Niemand vraagt het op." Dit vraagt ons inziens om enige nuancering. Tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders worden vragen gesteld naar aanleiding van het bestuursverslag en ook specifieke organisaties als banken en vertegenwoordigers van beleggers en analisten gebruiken het bestuursverslag voor hun analyses. Ook leden van raden van commissarissen en raden van toezicht nemen kennis van de inhoud van het bestuursverslag.

Als het gaat om de beschikbaarheid van de jaarverslagen, dan publiceren meerdere grote ondernemingen (met name de beursgenoteerde ondernemingen) en instellingen in de sectoren welzijn, cultuur, zorg, onderwijs en wonen jaarlijks hun jaarverslag. Veel ondernemingen maken gebruik van de optie om het jaarverslag aan te houden ten kantore van de vennootschap. Uiteindelijk zijn alle geïnterviewden het hier over eens: schaf deze optie om het verslag niet te deponeren onmiddellijk af. In de oorspronkelijke opzet van de CSRD zou ook van alle ondernemingen worden gevraagd om openbaarmaking. Wel zijn de respondenten zich bewust van het feit dat jaarverslagen zelden tot niet worden gelezen, wat voor de medewerkers van ondernemingen die er echt werk van (moeten) maken ronduit teleurstellend en weinig motiverend is.

Ook hier ligt een rol voor de accountant. Op grond van Standaard 250 wordt van de accountant verwacht dat hij/zij aandacht heeft voor het naleven van wet- en regelgeving door de onderneming. De publicatie van de jaarrekening hoort daarbij. Normaliter toetst de accountant dit ook. En toetst hij/zij dan ook of de onderneming inderdaad het bestuursverslag verstrekt als het wordt opgevraagd in de situaties dat het ten kantore van de vennootschap wordt aangehouden? Dat kan hij/zij niet zelf doen. Dat moet iemand anders doen. Alle geïnterviewden voor dit essay delen het standpunt dat het aanhouden van het bestuursverslag 'ten kantore van de vennootschap' volledig achterhaald is. Sommigen zien dit als een weeffout in de wetgeving. Het verplicht stellen van publicatie wordt gezien als een noodzaak om er nog iets van te maken. Daarbij kan dan nog worden gekeken naar de grootteCriteria en een eventuele vrijstelling voor de kleine ondernemingen.

9.

Conclusie

In dit essay is ingegaan op de diverse aspecten van het bestuursverslag van de onderneming. Het uiteindelijke doel daarbij is, om in kaart te brengen of op basis van artikel 2:391 BW kan worden gesteld dat ESG thema's thuishoren in het bestuursverslag en of de accountant daarbij een rol kan spelen. Bijkomende overweging daarbij is de vraag of de aanpassingen die de EC op grond van het Omnibus project zal aanbrengen in haar richtlijnen minder dramatisch zijn, dan in eerste instantie werd gedacht (los van de grote hoeveelheid geld en energie die al is gestoken in het implementeren van de oorspronkelijke richtlijn die nu zal worden aangepast).



De onderneming moet de wet toepassen. Dit essay laat zien, dat alleen al dat nog een serieuze exercitie is. Maar een belangrijke vraag die los van de wettelijke bepalingen kan worden gesteld: waarom zou je het ***niet*** doen? De onderneming kan via haar bestuursverslag communiceren met haar stakeholders over wie zij is en wat haar beweegt. En daarnaast: er is dus een wet en er zijn toelichtingen bij deze wet uitgewerkt. Dan zou je kunnen overwegen als onderneming om ten minste aan de wet te voldoen, En dan niet de impact of het belang van de wet minimaliseren: niet meer zeggen dan je kwijt wilt, maar gewoon met open vizier de wet toepassen.

En als we het hebben over informatie die relevant is voor een goed begrip, evenwichtig en volledig en inzicht geeft in risico's en onzekerheden, dan hebben we het over informatie die relevant is voor de opbouw van de strategie. Dus is een gedegen DMA belangrijk voor de goede inhoud van het bestuursverslag. En dan is het onvermijdelijk dat daarin dan ruim aandacht wordt besteed aan relevante ESG thema's. Niet zoals de ESRS ze voorschrijft, maar wellicht wel een beetje zoals de CSRD het had bedoeld en dan vooral geïntegreerd.

De bepalingen in Boek 2 BW zijn ontleend aan de Europese Richtlijn 2013/34/EU van 26 juni 2013 betreffende de jaarlijkse financiële overzichten, geconsolideerde financiële overzichten en aanverwante verslagen van bepaalde ondernemingsvormen. Dit houdt in dat deze bepalingen in principe gelden voor alle bij de EU aangesloten lidstaten. Dan zou het betoog dat in dit essay is uitgewerkt met betrekking tot transparantie over niet-financiële informatie ook van toepassing zijn in de overige EU lidstaten.

Wellicht is het een idee om dit breder onder de aandacht te brengen en in de EU meer inhoud te geven aan het bestuursverslag. Daarbij moet worden opgemerkt dat voor bepaalde beursgenoteerde ondernemingen de transparantie over niet-financiële informatie en diversiteit aanvullende bepalingen opgenomen in het kader van de NFRD-Europese Richtlijn 2014/95/EU van 22 oktober 2014.

Uitkomst van dit essay is, dat ESG thema's relevant genoeg kunnen zijn om op te nemen in het bestuursverslag. Ook voor de ondernemingen die niet aan de CSRD/ESRS hoeven te voldoen. Uiteraard met de kanttekening dat de wet aan middelgrote ondernemingen minder vraagt dan aan grote ondernemingen, waarbij in de RJ middelgrote ondernemingen wel worden aanbevolen om kennis te nemen van de voorschriften voor grote ondernemingen. Ondernemingen doen er goed aan om het bestuursverslag te gebruiken om zo wie zo transparanter te zijn over hun ESG impact en als zij dat goed doen dat hebben wij geen VSME nodig. Resteert als niet-onbelangrijk aandachtspunt: hoe kan worden gerealiseerd dat de bestuursverslagen van ondernemingen daadwerkelijk door de relevante stakeholders worden gelezen?

Bronvermelding

Europese Commissie (2013): Richtlijn 2013/34/EU 26 juni 2013. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=CELEX:32013L0034

Europese Commissie (2001): EC-aanbeveling betreffende de verantwoording, waardering en vermelding van milieuaangelegenheden in de jaarrekeningen en jaarverslagen van ondernemingen. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32001H0453

Wim Bartels (2025): Juiste voorstelling. Accountant.nl 17 juni 2025. https://www.accountant.nl/discussie/columns/2025/6/juiste-voorstelling/

Ralph ter Hoeven (2022): Duurzaamheidsverslaggeving anno 2022: Wat nu al kan (en moet). Accountant.nl 27 oktober 2022. https://www.accountant.nl/vaktechniek/2022/10/duurzaamheidsverslaggeving-anno-2022-wat-nu-al-kan-en-moet/

NBA : Handleiding Regelgeving Accountancy – regelgeving voor de accountant 2025 – Nadere Voorschriften Controle- en Overige Standaarden. https://www.nba.nl/wet--en-regelgeving/hra/1619/

Nancy Kamp-Roelands (2003): Ontwikkelingen in Maatschappelijke Verslaggeving. Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie november 2003. file:///C:/Users/gebruiker/Downloads/MAB_article_12758_en_1.pdf



Nancy Kamp-Roelands (2005): Verslaggeving over MVO niet geheel vrijwillig meer. Website Duurzaam Ondernemen, november 2005. https://www.duurzaam-ondernemen.nl/verslaggeving-over-mvo-niet-geheel-vrijwillig-meer/

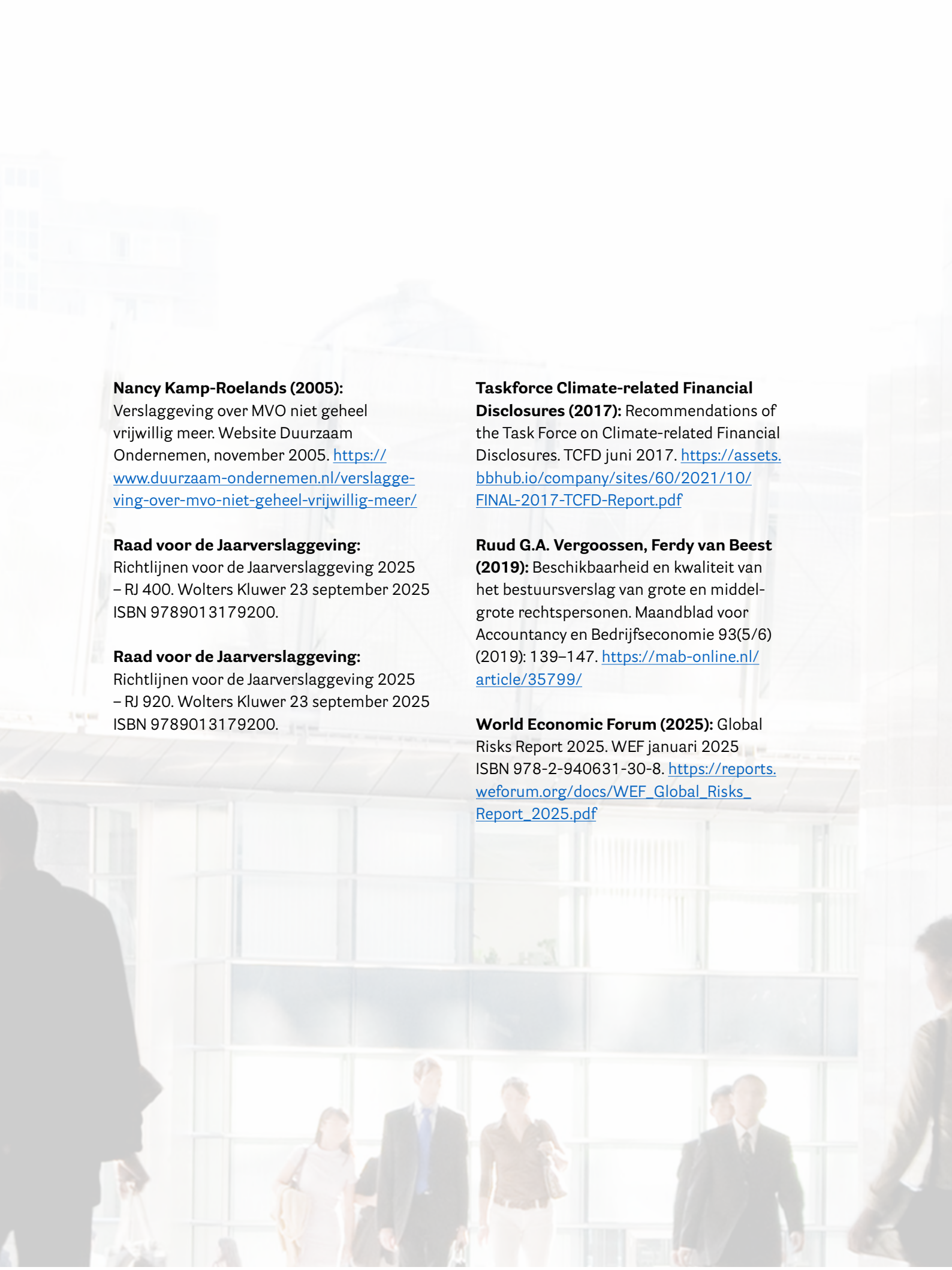
Raad voor de Jaarverslaggeving: Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving 2025 – RJ 400. Wolters Kluwer 23 september 2025 ISBN 9789013179200.

Raad voor de Jaarverslaggeving: Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving 2025 – RJ 920. Wolters Kluwer 23 september 2025 ISBN 9789013179200.

Taskforce Climate-related Financial Disclosures (2017): Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures. TCFD juni 2017. https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/10/FINAL-2017-TCFD-Report.pdf

Ruud G.A. Vergoossen, Ferdy van Beest (2019): Beschikbaarheid en kwaliteit van het bestuursverslag van grote en middelgrote rechtspersonen. Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie 93(5/6) (2019): 139–147. https://mab-online.nl/article/35799/

World Economic Forum (2025): Global Risks Report 2025. WEF januari 2025 ISBN 978-2-940631-30-8. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf



De redactie



Nancy Kamp-Roelands is hoogleraar niet-financiële informatie, integrale verslaggeving en *assurance* aan de Rijksuniversiteit Groningen. Zij is betrokken bij diverse opleidingen die de University of Groningen Business School verzorgt op het gebied van duurzaamheid. Daarnaast verricht zij onderzoek naar de kwaliteit van duurzaamheidsverslaggeving en *assurance*. Zij behoorde internationaal bij de pioniers op dit vakgebied en is tussen 1995 en 2021 betrokken geweest bij de ontwikkeling van vele (inter)nationale raamwerken op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving en *assurance*, waaronder UNCTAD-ISAR, IIRC, A4S, GRI, IFAC, IAASB, EFRAG, Accountancy Europe, NBA en de RJ. Nancy is bijna 20 jaar werkzaam geweest voor EY op het gebied van duurzaamheid en de verslaggeving daarover.



Dick de Waard is vanaf 1977 tot 2013 werkzaam geweest bij EY Accountants. Hij is één van de oprichters van de service line EY Climate Change & Sustainability Services. Hij heeft sindsdien *assurance*- en advies-werkzaamheden verricht op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving voor een groot aantal (multi)nationale ondernemingen. Al sinds 1992 is Dick betrokken bij het accountancy-onderwijs van de Rijksuniversiteit Groningen. Zijn promotieonderzoek richtte zich op het snijvlak van corporate governance en duurzaamheidsvraagstukken. Hij verzorgt als emeritus hoogleraar namens de University of Groningen Business School tal van cursussen op het gebied van duurzaamheid(sverslaggeving) en ondersteunt sinds 2021 ondernemingen en accountants bij de daadwerkelijke toepassing van de CSRD.



Adrianca Mens is sinds 2007 werkzaam bij BDO. Zij is Partner in de Audit & Assurance praktijk en binnen BDO één van de kartrekkers van BDO Sustainability. Zij verricht sinds een aantal jaren assurance- en advieswerkzaamheden op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving voor grote ondernemingen. Adrianca is sinds 2021 betrokken bij het accountancy-onderwijs van de Rijksuniversiteit Groningen. In haar rol als docent *auditing* verzorgt zij voor de studenten colleges op het gebied van *assurance* bij duurzaamheidsverslaggeving. Tevens is zij actief voor de University of Groningen Business School cursussen op het gebied van duurzaamheid(sverslaggeving).



Klaas Zwaagman heeft een achtergrond in de accountancy en is sinds 2007 als consultant aan KPMG verbonden. Daarnaast heeft hij sinds 2008 een parttime dienst-betrekking als docent internal control aan de Rijksuniversiteit Groningen waar hij – als lid van de vakgroep Accounting en Auditing – college geeft aan (toekomstig) accountants en controllers. Vanuit KPMG is hij nauw betrokken bij het verzorgen van trainingen en workshops op het gebied van (onder andere) de CSRD. Ook ondersteunt hij verschillende organisaties bij de toepassing van de CSRD



Jurgen Wagenaar is accountant en is als consultant aan KPMG verbonden. Hij verricht daar audits en voert *assurance*- en advieswerkzaamheden uit op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving voor (inter) nationale ondernemingen en organisaties in het publieke domein. Daarnaast is Jurgen sinds 2020 als universitair docent verbonden aan de vakgroep Accounting en Auditing van de Rijksuniversiteit Groningen. Hier verzorgt hij samen met anderen de vakken Accounting Information Systems in de bachelor, master en executive master van de accountantsopleiding

university of groningen

BUSINESS SCHOOL

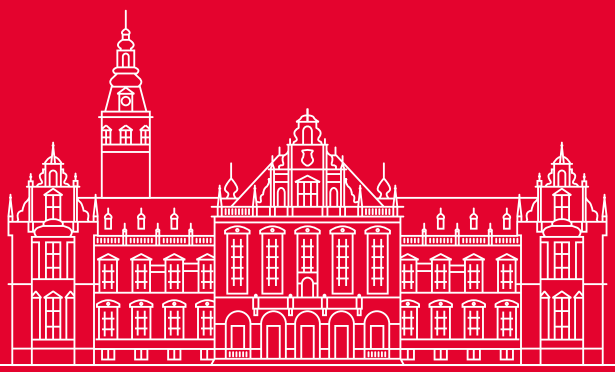
University of Groningen Business School: Connecting for impact

Binnen haar opleidingenportfolio biedt UGBS verschillende masters, korte programma's en incompany oplossingen op het gebied van sustainability. Deze programma's haken in op de verschuiving van de nadruk op financiële prestaties naar duurzaamheidsprestaties van een bedrijf of organisatie.

De UGBS opleidingen dagen u uit om vooruit te denken, het beste uit uzelf te halen en blijvend impact te maken.

www.rug.nl/ugbs

University of Groningen Business School
Nettelbosje 2
9747 AE Groningen
T: (+31) 050 36 37 000
E: ugbs@rug.nl



©2025 University of Groningen Business School