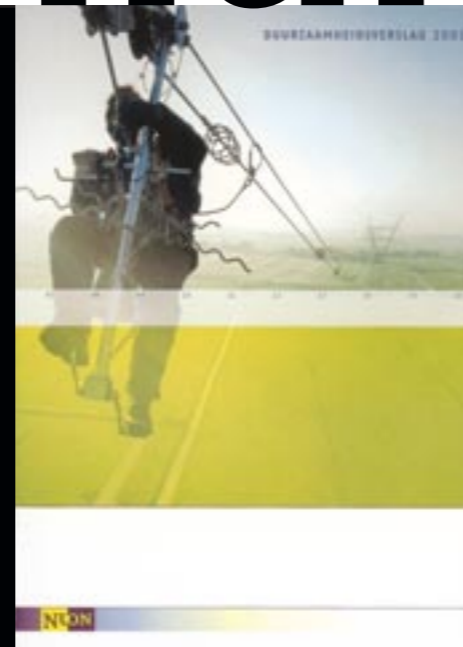


# Communicatiekracht

Er gaat een stil verwijt door duurzaam Nederland. Nu doen we zoveel moeite, begint de klacht. We publiceren keurig netjes volgens de aanbevelingen van het Global Reporting Initiative (GRI). Dat kost heel veel research en heel veel redactie. Maar hoeveel mensen vragen uiteindelijk ons verslag op? Een teleurgestelde blik volgt. Hoe komt dat nou? Spreekt de cover niet aan? Is de inhoud te saai? P+ analyseerde twaalf Nederlandse duurzaamheidsverslagen op communicatiekracht en selecteerde de beste ideeën. Hoe te communiceren met de omgeving?

Door Daniëlle Driessen en Femke Zuijdam



**P+** analyseerde de duurzaamheidsverslagen van Achmea, DSM, HEMA, ING, KLM, Nuon, Nutreco, Philips, Rabobank, Schiphol, Shell en Triodos, allen Nederlanders. Conclusie: veel aandacht voor inhoud en veel aandacht voor de vorm. Maar slechts af en toe weten ondernemingen de brug te slaan naar de beoogde lezer: hun klanten, leveranciers, aandeelhouders, hun bureaus en de eigen medewerkers. Bedrijven moeten hierin duidelijk hun eigen weg nog vinden. Het is niemand kwalijk te nemen. Communicatietips ontbreken nagenoeg in de GRI-richtlijnen. De Handreiking voor de Maatschappelijke Jaarverslaglegging geeft ook weinig handvaten voor communicatie. Hoe moet het wel?

## 1 Maak een goede eerste indruk

People Planet Profit in beelden vatten, blijkt lastig. Kleine fotootjes op de cover spreken niet tot de verbeelding. HEMA laat zien dat je op een eenvoudige manier toch een statement kunt maken. Een foto van een boom met een groot hart erop. Een mooi symbool voor het duurzaamheidsstreven. Soms tonen de covers alleen de buitenkant van het bedrijf: kantoorgebouwen van ING, het vliegtuig van KLM en het vliegveld van Schiphol. Er worden weinig mensen getoond, met uitzondering van Rabobank en Philips. Jammer dat het zo overduidelijk model-

len zijn. Nuon slaagt er als enige in een aantrekkelijke cover mét een verhaal te maken. Een mysterieuze foto toont een medewerker die aan een hoogspanningskabel hangt. De toelichting op de binnenflap: een monteur brengt spiralen aan die als vogelverschrikker dienst doen. In één beeld laat deze cover iets zien van het bedrijf, haar werkterrein en haar zorg voor de natuur. Als de foto op de cover niet prikkelt, kan de titel dat nog doen. Slechts twee van de twaalf verslagen hebben een echte titel, waaronder 'Meeting the energy challenge' van Shell. Deze geeft meer weg van de inhoud dan de naamgeving van de overige verslagen.

## 2 Spreek de lezer aan

Het lijkt erg voor de hand te liggen, maar toch spreken de meeste verslagen de lezer niet direct aan. Veel bedrijven vinden het blijkbaar moeilijk om de 'belanghebbenden' van de onderneming concreet te maken én hen aan te spreken vanuit een perspectief dat bij de beleving van de ontvanger aansluit. Met wie praat een bedrijf dat voortdurend een dialoog voert met 'de samenleving', 'de omgeving' of 'de maatschappij'? Pas als deze vage groepen stakeholders nader gespecificeerd worden, wordt het verslag minder abstract. Complimenten aan ING voor de vele belanghebbenden die zelf (met foto) aan het woord komen.

Het perspectief van de lezer komt daarmee goed uit de verf. Schiphol laat vijf belanghebbenden uitgebreid aan het woord (een medewerker, de burgemeesters van Amsterdam en Haarlemmermeer, een gedeputeerde van de provincie Noord-Holland en een directielid van KLM). Zij reageren op drie vragen: Wat versta je onder duurzame waardecreatie? Hoe vind je dat Amsterdam Airport Schiphol duurzame waardecreatie invult? Wat kan daaraan verbeterd worden? Dat levert onder andere kritiek op over de gevolgen van de Polderbaan. De dilemma's van de luchthaven komen (door het anderen te laten zeggen) goed naar voren. Grote afwezigheid in het verslag zijn de milieubeweging en omwonenden zelf. Misschien volgend jaar?

## 3 Vertel een geloofwaardig verhaal

Van een historie die gekenmerkt wordt door betrokkenheid bij de samenleving kan een sterk verhaal gemaakt worden. De Rabobank heeft wat dat betreft een streepje voor. De coöperatieve wortels van de bank zijn modern vertaald naar maatschappelijk verantwoord ondernemen. De HEMA (Hollandse Eenheidsprijzen Maatschappij) streeft sinds de start in 1926 het doel na om 'verrassend eenvoudige oplossingen voor zoveel mogelijk mensen' te bieden. Een nobel streven, dat in de inleiding benadrukt wordt. De corporate story van Philips

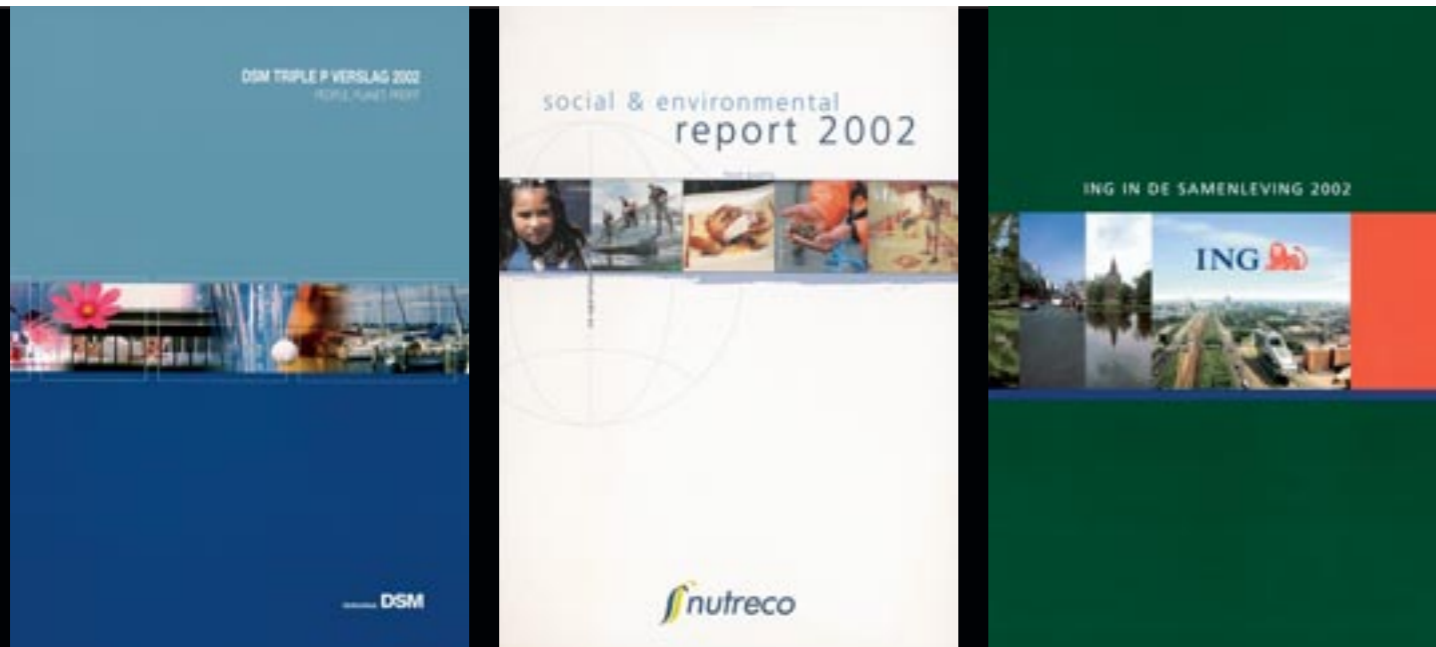
wordt aan de binnenkant van het omslag verteld, beginnend met: 'In 1891 we lit up the world...today, we continue to create a better one'. Mede door de speelse vormgeving met fotootjes een aantrekkelijke binnenkomer. Kortom: een bedrijf dat van oudsher een maatschappelijke boodschap heeft, maakt van de 'corporate story' eenvoudig een 'corporate sustainable story'. Naast de eigen historie is de maatschappelijke context een belangrijk element voor het duurzaamheidsverslag. Welke ontwikkelingen waren van invloed? En waarom? De keuze voor issues zegt veel over de maatschappelijke betrokkenheid van een onderneming.

## 4 Kies de goede voorbeelden

Het beste bewijs voor duurzame prestaties wordt geleverd door concrete voorbeelden. Die vinden we vooral in de verslagen van DSM, ING, Nuon en Rabobank (op internet). Zo veel, dat je soms door de bomen het bos niet meer ziet. Het is beter de activiteiten en communicatie op één thema of doelgroep te focussen. Shell heeft een beperkt aantal cases goed uitgewerkt. Ze beslaan elk één pagina waarop duidelijk het issue, de strategie en concrete acties verteld worden door een Shell medewerker uit het veld. Nutreco heeft één case-studie, de Hendrix Meat Group, uitgediept, waardoor het MVO-beleid van de hele onderneming zichtbaar wordt.

# Tien tips voor leesbare duurzaamheidsverslagen

## De analyse van P+ People Planet Profit



Bedrijf	Sterkste punt	Zwakste punt
> Achmea	+ Sterk verhaal over ontwikkeling van het MVO-beleid	- Erg sobere uitvoering
> DSM	+ Goed gepositioneerd door uitgave samen met het 'gewone' jaarverslag in één band	- Abstract en technisch taalgebruik
> Hema	+ Toegankelijke 'tone of voice' en taalgebruik	- Weinig concrete voorbeelden
> ING	+ Spreekt de doelgroep goed aan	- Saaie vormgeving, tekst erg 'dicht'
> KLM	+ Duidelijk statement	- Meer plannen dan resultaten
> Nuon	+ Fotografie (cover en binnenwerk)	- Rommelige structuur door de vele foto's en voorbeelden
> Nutreco	+ Heldere structuur	- Geen externe stakeholders aan het woord
> Philips	+ Sterke corporate story	- Vorm en toon te glossy en wervend
> Rabobank	+ Dialoog met stakeholders	- Cover past beter bij een modeblad, erg gemaakt
> Schiphol	+ Stakeholders kijken kritisch van buiten naar binnen	- Saaie tekst en vorm
> Shell	+ Goed uitgewerkte case-studies door Shell-medewerkers uit het veld	- Buiten de eigen Shell-mensen weinig stakeholders aan het woord
> Triodos	+ Geïntegreerd in het financiële jaarverslag	- Veel cijfers en tabellen maken het verslag ontoegankelijk

**5 Nodig uit tot dialoog**  
Lezers krijgen van Shell de gelegenheid om zelf de dialoog te voeren over de duurzaamheidsstrategie. Shell doet het ook goed qua interactie. Het rapport nodigt met de slogan Tell Shell haar stakeholders uit te reageren op het beleid van de onderneming. De respons wordt gepubliceerd op internet, zodat anderen er weer op kunnen reageren. En dat wordt gewaardeerd. Het Tell Shell-archief bevat veel steunbetuigingen van aanvankelijk kritische consumenten. Zij hebben de gelegenheid gekregen om zélf onderdeel te worden van de dialoog over de duurzaamheidsstrategie van Shell. Dit voorbeeld laat zien dat het effectief inzetten van communicatie bijdraagt aan de transparantie van een onderneming.

Deze eenvoudige manier waarop Shell de lezer stimuleert om zijn mening te geven, vindt nog weinig navolging. "Wij nodigen u van harte uit om uw mening over dit rapport aan ons kenbaar te maken en aldus deelgenoot te worden van onze reis naar duurzaamheid", staat in het duurzaamheidsverslag van KLM in grote letters boven een foto van de directie. De meeste rapporten die wij lezen, vragen de mening van de lezer - Nutreco spreekt zelfs van een Social & Environmental Report Team - maar door het ontbreken van rechtstreekse telefoonnummers (men vermeldt meestal alleen een post- en e-mailadres) wordt reageren niet erg aantrekkelijk gemaakt. Werkelijk interactief de dialoog aangaan met de makers lijkt een brug te ver. Een gemiste kans. Oprechte belangstelling voor de mening van de lezer wordt immers gewaardeerd.

### Kies een passende vorm

Wie het verslag van Achmea ter hand neemt, wordt niet verrast door de sprankelende vorm. De opmaak is sober en foto's en illustraties ontbreken. Achmea stelt zich bescheiden op, want - zoals men zelf zegt - we zetten nog maar de eerste stappen op weg naar MVO. CSR-manager Ton Rust: "De sobere vormgeving is een bewuste keuze. We hebben al veel gedaan, maar er moet ook

nog veel gebeuren." Toch is het oppassen. Het sobere uiterlijk kan (onbedoeld) de indruk wekken dat het MVO-beleid een lagere prioriteit heeft dan andere communicatie-uitingen. Rabobank en Shell publiceren een samenvatting in print. Het uitgebreide verslag is op internet te vinden. De internetversie van het Rabobank-verslag voegt jammer genoeg niet zo erg veel toe aan de samenvatting. Lekker compact en door de open vormgeving goed leesbaar is het verslag van HEMA. Leuke foto's ook, die het HEMA-gevoel uitstralen, maar helaas weinig zeggen over de rol van HEMA in de samenleving. Hoewel beelden vaak meer zeggingskracht hebben dan woorden, heeft de fotografie in de meeste verslagen een ondergeschikte rol. We zien erg veel 'postzegels' en 'pasfoto's'. Positieve uitzondering is het Nuon-rapport, met veel paginavullende beelden uit de dagelijkse praktijk.

### Gebruik duidelijke taal

Bepaalt de core-business het taalgebruik? Het lijkt er soms op. DSM hanteert een abstract en technisch taalgebruik, doorspekt met Engelse termen. Dat leest niet lekker. Een woordenlijst zou niet nodig moeten zijn. Te wervende of hoogdravende teksten passen ook niet bij dit onderwerp. Het HEMA-verslag valt op door helder taalgebruik. Sjaak Hendriks, hoofd milieu en kwaliteit: "We hebben ons primair gericht op de kopers van onze producten, de klanten, en op de mensen in het bedrijf die producten inkopen. Verslagen van andere bedrijven zijn vaak erg abstract. De belangrijkste uitdaging voor ons was om het verslag zo leesbaar mogelijk te maken."

Soms heeft een verslag meer samenstellers. Dat is af te lezen uit de verschillende stijlen die gehanteerd worden. Eindredactie is essentieel. Door dit een externe tekstschrijver of journalist te laten doen, wordt voorkomen dat het rapport in de 'eigen taal' verschijnt.

### 8 Wijs de lezer de weg

Er zijn maar weinig mensen die het verslag van begin tot einde zullen lezen. De meesten 'zappen' door het verslag, op zoek naar wat hen interesseert. Een logische opbouw en een goede bewegwijzering helpen de lezer de juiste informatie te vinden. Veel verslagen volgen de structuur van de GRI-richtlijnen. Dit is wel overzichtelijk, maar erg uitgebreid en weinig onderscheidend. Daardoor worden deze verslagen lang en saai. Onze voorkeur gaat uit naar een eigen indeling met een goede leeswijzer en sprekende koppen en tussenkoppen. Nutreco laat een heldere eigen indeling zien, die ondersteund wordt door een transparante vormgeving. Ook verwijst ze op originele wijze naar internet (met kliksymbool). De vormgeving kan ook behulpzaam zijn als wegwijzer. Hier wordt nog erg weinig mee gedaan.

### Plaats het verslag in een breder kader

Het enige verslag volgens de GRI-richtlijnen dat geïntegreerd is met het financiële jaarverslag is dat van Triodos Bank. Dit maakt duidelijk dat duurzaamheid voor Triodos de 'licence to operate' is. De vele cijfertjes zijn zoveel mogelijk opgenomen in het grijze katern achter in het verslag en het eerste deel bevat mooie zwart-wit foto's. Maar na het doorlezen van het rapport blijven vooral de cijfertjes voor je ogen dansen. DSM heeft een tussenoplossing bedacht. Het Triple P verslag wordt samen met een klein boekje met de 'values' van DSM en het financiële jaarverslag in één kartonnen omslag gepresenteerd. Duurzaamheid hoort er echt bij voor DSM.

Een koppeling leggen naar visie en ambities van de onderneming is het minste dat gedaan kan worden om te laten zien dat de rapportage binnen een breder kader past. Een kijkje op de website leert hier ook meer over. Is er een duurzaamheidsbeleid

dat duidelijk gepositioneerd wordt op de website of moet je zoeken naar het verslag tot je het vindt tussen alle andere bedrijfsbrochures? Heel goed in dit verband doet het Nederlands-Britse Unilever (niet rapporterend volgens GRI-normen, daarom niet in dit overzicht opgenomen): op internet staan regelmatig updates van hun Best Practices. Unilever is ook goed in het maken van uittreksels van het duurzaamheidsbeleid, die heel toegankelijk voor een groot publiek zijn.

### 10 Bezint eer ge het print

Wie gaan het verslag nu lezen? Zorg in ieder geval voor een goed adresbestand, zodat de stakeholders het ook echt onder ogen krijgen. Vermijd daarbij criticasters niet. Om meer aandacht te trekken rondom de uitgave en om feedback te krijgen op de MVO-activiteiten valt te overwegen bepaalde doelgroepen uit te nodigen voor een presentatie en een discussie. Is duur drukwerk de beste manier om de rapportage zichtbaar te maken? Udeke Huiskamp van KLM: "Om kosten te besparen, overwegen we het verslag volgend jaar alleen elektronisch uit te brengen." Kostenreductie is ons inziens geen sterk argument om de verantwoording van maatschappelijke activiteiten niet in schriftelijke vorm te doen. Er zijn wel andere argumenten om internet te verkiezen boven print. Internet biedt meer mogelijkheden voor interactie met de lezer. Internet maakt het mogelijk om het verslag vaker te actualiseren dan eens per jaar. En tot slot is het verslag op internet eenvoudig in een breder kader te plaatsen. Nadeel van internet is dat fotografie minder tot zijn recht komt en soms het oproepen van pagina's enorm vertraagt.