

**Speech Gerard Paulides, Lid van de Raad van Bestuur & CFO,  
Koninklijke Vopak, Eumedion Symposium, 5 november 2019**

**Non-financials versterken de financiële verslaggeving en bedrijfsstrategie**

**[I - Welke lens kiezen wij: Van binnen naar buiten of van buiten naar binnen]**

Dames en heren,

In zijn periodieke letter to CEOs stelt Larry Fink van BlackRock dat *purpose* en *profits* (moeizaam te vertalen als: *hogere doel* en *winst*) essentieel zijn voor een bedrijf om effectief zijn stakeholders te bedienen.

Want, zegt Fink: “Het hogere doel (dus waar het bedrijf voor staat) bepaalt de cultuur, zorgt voor consistente besluitvorming, en helpt financiële resultaten op de lange-termijn zeker te stellen. (Ofwel: *Purpose guides culture, provides consistent decision-making, and helps sustain long-term financial returns.*)

Daarom stelt BlackRock governance prioriteiten die, in Finks woorden, “laten zien dat we ons committeren aan onderwerpen die van invloed zijn op de vooruitzichten van een bedrijf.”

Dit komt overeen met een meer fundamentele verandering in hoe jongeren naar bedrijven kijken. In een recente studie van Deloitte gaven *millennials* aan dat het hogere doel, de primaire drijfveer van bedrijven niet “winst maken” zou moeten zijn, maar “de maatschappij verbeteren”.

Dit perspectief beïnvloedt ook BlackRock. Want, zo zegt Fink: “Naarmate de maatschappij verandert en investeringsvoorkeuren verschuiven, zullen milieu, sociale en *governance* kwesties in toenemende mate van invloed zijn op de waardering van bedrijven.”

Deze uitspraken illustreren een fundamentele verandering in de manier waarop we bedrijfsactiviteiten beoordelen en waarderen.

Waarbij ik een groeiend spanningsveld zie door de vele (goedbedoelde) pogingen om ook niet-financiële resultaten in standaarden te vangen.

Ik wil het vandaag met u hebben over hoe wij kunnen omgaan met deze veranderingen alsmede over de transparante verslaggeving die dit vereist.

Maar eerst kort iets over waar wij als bedrijf voor staan Bij Vopak is ons hogere doel, onze *purpose: Storing vital products with care.*

Dankzij de producten die we opslaan, kunnen mensen koken en het licht aandoen; hun huizen isoleren en efficiënt verwarmen; ze kunnen naar hun werk rijden en hun bestemmingen bereiken, sporten met gebruik van nieuwe materialen etc. Dankzij de vloeistoffen en gassen waarvan wij de opslag en logistieke dienstverlening verzorgen, kunnen fabrieken producten en voedingsmiddelen maken die we als maatschappij dagelijks waarderen en nodig hebben.

*Wat* wij doen: we slaan chemie, olie, gas, eetbare oliën en biobrandstoffen op - en morgen mogelijk ook producten als waterstof en CO<sub>2</sub>.

Wat afgelopen jaren binnen ons bedrijf is veranderd, is het besef dat het op de lange termijn minder draait om **wat** we doen, maar **waarom**. Ook onze kijk op **voor wie** we dat doen is veranderd. Ons succes ligt in het creëren van waarde voor **al** onze belanghebbenden -- enerzijds klanten, zakenpartners, medewerkers en investeerders, anderzijds lokale gemeenschappen, overheden en de maatschappij in brede zin. En dat betekent dat ook voor ons niet-financiële resultaten en maatstaven een (steeds) grotere rol spelen.

Daarmee gaan wij, net als veel bedrijven in Nederland en elders, mee in een brede maatschappelijke trend.

Voorheen werd de strategie en het succes van bedrijven primair bepaald vanuit de kracht van het bedrijf - van binnen naar buiten.

De focus verschuift nu naar onze relevantie in en voor de maatschappij. Niet **wat** we doen is primair, maar **waarom**.

We ontwikkelen de waarde van ons bedrijf vanuit het perspectief van de samenleving en niet andersom - van buiten naar binnen.

Altruïsme is dit overigens niet, het is een andere invalshoek om het bedrijf op de lange termijn succesvol te laten zijn als *corporate citizen*, en op de korte en lange termijn waardevol en winstgevend.

Door van buiten naar binnen te redeneren is het ook veel logischer om te rapporteren over een breder front en ons voordeel te doen met onze moderne capaciteit om data te genereren, verwerken en interpreteren. Wij onderschrijven volledig de inzet voor mens, milieu en klimaat, en het belang van eerlijke en transparante verslaglegging, ook over risico's en kansen.

De context is daarbij van veel groter belang dan de data zelf, de rapportage wordt dus meer dynamisch en meer subjectief, en dat is niet makkelijk, noch voor de bedrijven zelf, noch voor investeerders en andere belanghebbenden.

## **[II - Korte termijn versus lange termijn]**

Daarmee komen we meteen bij een tegenstrijdigheid waarmee (beursgenoteerde) bedrijven in de maatschappij geconfronteerd zijn.

De maatschappij verwacht dat bedrijven het algemeen belang dienen en zich inzetten voor een betere wereld. Tegelijkertijd slaan belanghebbenden alarm zodra een winstcijfer lager uitvalt. Bovendien, zo stelt professor Steven Hijink, is de reactie op negatief nieuws sterker dan op positief nieuws.

Als maatschappij verlangen we van bedrijven dat ze sturen op basis van een lange termijn visie, terwijl we ze vaak afrekenen op korte termijn resultaten en incidenten.

Niet alleen in de financiële markten maar ook veel andere stakeholders reageren op korte termijn resultaten en op incidenten. Transparantie heeft soms een hoge prijs op de korte termijn.

Veel **investeerders** nemen besluiten op basis van financiële indicatoren die mechanisch worden toegepast, terwijl een minderheid besluiten neemt op basis van een eigen analyse van

de visie en strategie van een bedrijf. Investeren via algoritmes en *big data* werkt deze tendens verder in de hand. Stemmen op basis van adviezen van *proxy* adviseurs of standaard checklijsten in het drukke jaareinde en in het AVA seizoen doen dat naar mijn mening ook.

Een andere illustratie van de behoefte aan meetbare data met het risico van een gebrek aan interpretatie, is te vinden in het gebruik van **data in jaarverslagen**, waardoor korte termijn interpretaties overheersten terwijl een lange termijn visie gevraagd wordt. Dit is mede ingegeven door de wijze waarop toezicht gehouden wordt.

Het verkleinen van het risico van *non-compliance* wordt door de nadruk op meetbare data leidend.

Dit terwijl het Global Reporting Initiative (GRI) alsook het denken in de International Accounting Standards Board van Hans Hoogervorst en de resulterende IFRS standaarden, zich juist ontwikkeld hebben naar een meer toekomstgerichte prestatiebeoordeling en naar waarderingen die juist méér interpretatie en context vereisen.

Deze verslaggevingsstandaarden hebben als doel om een getrouw beeld te geven van de waarde en van de prestaties van een onderneming. We zien dat de nieuwe IFRS verslaggevingsstandaarden meer 'objective-based' zijn, ofwel meer gericht op de doelstellingen van het bedrijf. En GRI biedt meer ruimte voor context.

De samenleving is complex, dynamisch en soms chaotisch. Meer uitgebreide en moderne verslaggeving is volgens mij zeker wenselijk. Zij is zelfs noodzakelijk om de waarde en prestaties van een bedrijf goed te kunnen beoordelen.

Dit vereist wel dat de stakeholders zich ook verdiepen in de verslaggeving en in de data waarmee ze de waarde en prestaties daadwerkelijk kunnen beoordelen en inschatten. Een eenzijdige inspanning door bedrijven zal niet het gewenste resultaat opleveren, tenzij daar een vergelijkbare inspanning van stakeholders tegenover staat om de verslaggeving te begrijpen. De primaire doelstelling van prestatie-beoordeling en waarde-bepaling wordt slechts beperkt gerealiseerd als we meer transparantie en context eisen maar deze slechts mondjesmaat gebruiken.

Nog een paar woorden over de rol van de accountant. Betrouwbaarheid van verslaggeving binnen professionele kaders en maatschappelijke normen is belangrijk. Hoge kwaliteit van accountantscontroles is een groot goed. Maar het is niet zo dat een *compliant* controledossier een overheersend doel mag zijn dat de eigen analyse van accountants verdringt. Voor een kwalitatief goede accountantscontrole moet de accountant goed geïnformeerd zijn, weten wat er speelt in de onderneming, maar ook de meer subjectieve informatie en signalen vanuit de organisatie en vanuit stakeholders tot zich kunnen nemen en delen met de onderneming.

Dit vereist een breed palet aan kennis en kunde. Geïntegreerde accountantskantoren hebben beide in huis en zijn derhalve naar mijn mening geen kwaad, maar een groot goed.

De accountant dient vast te stellen dat informatie tijdig, juist en volledig is en dat de verslaggeving aan alle formele vereisten voldoet. Zij moet ook nagaan of de verslaggeving van de onderneming relevant, begrijpelijk en bruikbaar voor waardebeoordeling is. Het zou goed zijn als we ook accountants de komende jaren weer een goede balans tussen compliance en relevantie laten vinden. De huidige initiatieven van de beroepsgroep op dit gebied zijn bemoedigend. Helaas blijft de beeldvorming vooral bepaald door uitzonderingen en incidenten.

### **[III - Naar een betere balans]**

Traditionele economen stellen dat een open markt en een open maatschappij zichzelf corrigeren: als bedrijven bij hun kapitaalallocatie niet dezelfde kant op bewegen als de maatschappij, dan corrigeert dat zichzelf uiteindelijk omdat het ingezette kapitaal niet beloond wordt.

We zijn het er echter allemaal over eens dat dit helaas niet zo werkt, zeker niet in een wereld die meer gefragmenteerd raakt en waar landen zich distantiëren van de Wereldhandelsorganisatie. Die fragmentatie is zeer spijtig, omdat het internet en het klimaat geen grenzen kennen, en we er bijna iedere dag meer achter komen dat we met z'n allen één planeet delen. *Laissez faire* werkt dus niet.

Democratische overheden moeten dan ook wettelijke kaders en regels stellen om uitwassen tegen te gaan en maatschappelijke doelen dichterbij te brengen of zelfs af te dwingen.

Rapportage standaarden moeten uniformiteit brengen zodat bedrijfsprestaties kunnen worden vergeleken, beoordeeld en bijgestuurd.

Tegelijkertijd moeten we bestuurders van bedrijven de ruimte geven om te besturen.

Een uitstekend initiatief dat dit gedachtegoed aanhoudt in onze gefragmenteerde wereld, zijn de richtlijnen van de Taskforce on Climate-related Financial Disclosures. De TCFD heeft een raamwerk opgesteld voor hoe bedrijven dienen te rapporteren over de lange-termijn risico's (en kansen) die verband houden met klimaatverandering. Daarbij moet je enerzijds denken aan fysieke risico's en kansen (zoals stormen, stijgend water, een gunstige of ongunstige ligging van *assets*). En anderzijds aan kansen en -risico's die verbonden zijn met de energietransitie en de transitie naar een duurzame economie.

Wij hebben als bedrijf de TCFD begin 2018 omarmd en hebben vorige maand onze tweede Climate Day gehouden met de top-20 bestuurders van ons bedrijf. Daarbij stress-testen wij de veiligheid en houdbaarheid van onze terminals en tanks tegen de klimaatscenario's van het Intergovernmental Panel on Climate Change (het IPCC). Ook stress-testen we onze bedrijfsstrategie tegen de scenario's van het International Energy Agency over de ontwikkeling van de energiemarkten als gevolg van klimaatbeleid.

Deze exercitie maakt ons bedrijf beter voorbereid op de toekomst. En het stelt ons in staat beter te rapporteren over kansen en risico's van klimaatverandering. Daarbij krijgen we van TCFD de vrijheid om te bepalen welke invulling voor ons bedrijf de meest zinvolle is.

Tegelijkertijd zorgt TCFD dat bedrijven één raamwerk hanteren, zodat we hopelijk een wildgroei aan benchmarks en rapportagevereisten over klimaatgerelateerde risico's en kansen zullen voorkomen.

Ik vind TCFD dan ook een geweldig voorbeeld van hoe het ook kan, met een hoge dosis realisme. Als we de balans weten te vinden tussen **vooraf** risico's afdekken en **achteraf** verantwoording vragen en afleggen, dan zijn we als maatschappij beter af.

De klimaat gerelateerde accounting standaard zal volgen alsook de verwachtingen aangaande integrated reporting.

Maar er zijn meer onderwerpen waarvoor bruikbare kaders zijn opgesteld, zoals de 17 Social Development Goals van de Verenigde Naties. Daarvan heeft Vopak er 4 expliciet omarmd en over die 4 rapporteren wij dan ook. Helaas is Corporate Governance nog niet een uniform goed en zal het ook niet snel worden denk ik. ESG reporting zal wel steeds gangbaarder worden, maar ik zie nog geen uniforme inhoud ontstaan.

De Europese Non Financial Reporting Directive kan daartoe met de tijd aan bijdragen, maar dat gaat langzaam.

Duurzaamheidsverslaglegging is uitermate relevant in de wereld die ik beschrijf. Uniforme kaders zijn cruciaal in een wereld waarin de onderlinge verbondenheid toeneemt en waarin de groei van *big data*, *data lakes* en blockchain ongekende mogelijkheden bieden. Dit is mijns inziens minder een industriële revolutie vanuit bedrijven, economen en politiek, dan een wereldwijde maatschappelijke revolutie gedreven vanuit de basisbehoeften van de samenleving en de planeet.

Ik denk dat bedrijven sneller gaan handelen dan overheden op het gebied van duurzaamheidsverslaglegging. Gegeven hoeveel er nog te doen is op dit gebied, vraag ik me wel serieus af hoe we terug gaan kijken op de huidige golf van investeringsproducten die nu aangeboden worden met labels als duurzaam fonds en groene obligaties. Er moet hier denk ik nog heel veel gedaan worden. Het creëren van een International Non-financial reportings Standard Board door de IFRS Foundation lijkt me in dit licht een uitermate goed idee.

Het moge duidelijk zijn dat ik een warm pleidooi houd voor een open en inhoudelijk dialoog over governance, verantwoording afleggen, financiële én duurzaamheidsverslaglegging die ertoe bijdraagt dat bedrijven op de lange termijn succesvol en waardevol zijn en in dienst staan van de samenleving.

\*\*\*