

## 5 Scherpere EU-eisen aan verslaggeving vraagt om andere governance

*Marleen Janssen Groesbeek en Nicolette Loonen*

### 1. Inleiding

Een groeiend aantal bedrijven rapporteert inmiddels via hun jaarverslag over hun duurzaamheidsbeleid, -prestaties en -ambities. Deze ontwikkeling startte begin deze eeuw met het ontstaan van verslaggevingsrichtlijnen zoals die van het Global Reporting Initiative (GRI). Door toenemende regelgeving en druk van toezichthouders en financiële instellingen die een steeds grotere groep bedrijven vragen om informatie over duurzaamheidsaspecten op te nemen in hun jaarverslag krijgt duurzaamheidsverslaggeving nu een nieuwe impuls.

Niet alleen door externe druk neemt duurzaamheidsverslaggeving toe. Ondernemingen zijn zich steeds meer bewust van hun rol in de samenleving en willen via hun jaarverslag verantwoording afleggen over hun maatschappelijke bijdragen. Zo zien we meer informatie over de aanpak van maatschappelijke uitdagingen, zoals klimaatverandering, verlies aan biodiversiteit, goed werkgeverschap of schendingen van mensenrechten bij leveranciers in de waardeketen.

De verwachting is dat de aandacht voor de kwaliteit van duurzaamheidsverslaggeving verder toeneemt, nu de EU de zogenoemde Non-Financial Reporting Directive aan een grondige herziening heeft onderworpen. De contouren van die wijzigingen zijn sinds april 2021 aanzienlijk duidelijker. Met de herziening heeft de transparantierichtlijn ook een andere naam gekregen en heet nu de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Hoewel de richtlijn op het moment van schrijven van dit hoofdstuk nog definitief moet worden goedgekeurd, is al wel zichtbaar in welke richting de EU de rapportage wil verbeteren: meer bedrijven moeten eraan voldoen; er moet evenwichtiger worden gerapporteerd over positieve én negatieve impacts; er komen standaarden voor de KPI's en er komt assurance bij.

Voor de bedrijven die onder de CSRD vallen zullen de aangescherpte eisen voelbaar zijn; de vrijblijvendheid van duurzaamheidsrapportage is ervan af. Nog belangrijker is dat de nieuwe rapportagerichtlijn gevolgen heeft voor de governance van organisaties, omdat de CSRD een grotere rol en verantwoordelijkheid van de directie en de raad van commissarissen (RvC) bij de verduurzaming en de verantwoording daarover verwacht. Omdat het gesprek daarover in ondernemingen en in het bijzonder in het bestuur nog

onderbelicht is, pleiten wij voor een verdiepende dialoog over de optimale governance-structuur, die verduurzaming van de organisaties bevordert.

In dit hoofdstuk behandelen wij de introductie van aangescherpte Europese wetgeving voor duurzaamheidsverslaggeving. Wij gaan in paragraaf 2 in op de CSRD-wetgeving zelf en in paragraaf 3 op de toegevoegde waarde van duurzaamheidsverslaggeving. De consequenties van de nieuwe CSRD voor stakeholderinclusie wordt besproken in paragraaf 4, aansluitend de gevolgen voor de bedrijfsvoering in paragraaf 5. In paragraaf 6 gaan we in op het nieuwe type leiderschap dat nodig is van bestuurders en interne toezichthouders en we sluiten af met een bespiegeling op wat de CSRD kan betekenen voor de governance en de veranderingen die nodig zijn voor beter bestuur.

## **2. Huidige transparantie onvoldoende**

De CSRD, die er nu in concept ligt, heeft als doel om bedrijven een bijdrage te laten leveren aan de duurzame transitie van de Europese economie. Door strikte richtlijnen te introduceren welke informatie moet worden opgenomen streeft de EU naar transparantie. Zo kunnen koplopers en achterblijvers worden geïdentificeerd. Het idee is dat de achterblijvers dan minder aantrekkelijk zullen worden voor financiële partijen en andere stakeholders, en zij zo aangemoedigd worden om het beter te doen. Daarnaast is het nadrukkelijk de bedoeling dat deze richtlijn met de aangekondigde standaarden en eisen de vergelijkbaarheid, betrouwbaarheid en beschikbaarheid van duurzaamheidsinformatie vergroot. Ook betekent dit dat de financiële sector betere investeringskeuzen kan maken, mede daartoe gedwongen door het Sustainable Finance Action Plan van de EU en de transparantierichtlijn speciaal voor de financiële sector: de Sustainable Financial Disclosure Regulation (SFDR).

Vanwege de hoge ambities van de Europese Commissie voor een snelle transitie naar een duurzame economie, is het streven dat de conceptrichtlijn eind dit jaar definitief wordt vastgesteld en is de ingangsdatum voor organisaties die onder deze richtlijn vallen 1 januari 2024. Feitelijk betekent dit dat het jaarverslag over 2023 al aan de nieuwe eisen moet voldoen. Omdat veel bedrijven nog het nodige moeten organiseren om te kunnen voldoen aan deze richtlijn, beginnen steeds meer bedrijven nu met het in kaart brengen van de stappen die zij nog moeten zetten.

Het tempo van implementatie is ambitieus en ook de keuzes die zijn gemaakt in deze richtlijn zijn vergaand. Zo moeten de ondernemingen gaan rapporteren over de positieve en negatieve impact van de organisatie op mens en natuur, op een evenwichtige manier. Daarnaast heeft de Commissie gekozen voor een reikwijdte voor de verantwoording over de gehele waardeketen. Dat betekent dat ook de duurzaamheidsprestaties van de leveranciers en de klanten moeten worden meegenomen in het jaarverslag. Tevens moet de onderneming het proces van stakeholderbetrokkenheid en materialiteitsbepaling toelichten. Die toelichtingseis

geldt ook voor de governance rondom duurzaamheidsthema's, inclusief het beheer van de duurzaamheidsrisico's. Daarbovenop dient de organisatie scenarioanalyses op te nemen die ingaan op de risico's van klimaatverandering en andere duurzaamheidsthema's. En als laatste en niet het minste, moet de duurzaamheidsinformatie zijn geïntegreerd in het bestuursverslag – dus niet meer in een apart duurzaamheidsverslag – en wordt er een beoordelingsverklaring gevraagd over bovenstaande informatie door een accountant of andere vergelijkbare partij.

Als de conceptrichtlijn ongewijzigd in definitieve regelgeving wordt omgezet, zullen in Europa circa 50.000 bedrijven hieraan moeten voldoen. Dit is een forse uitbreiding ten opzichte van het aantal bedrijven dat moest voldoen aan de voorloper van de CSRD. Bedrijven vallen onder de nieuwe rapportageverplichting wanneer aan twee van de drie volgende criteria is voldaan: meer dan 250 FTE, meer dan € 40 miljoen omzet en/of meer dan € 20 miljoen balanstotaal. Beursgenoteerde bedrijven, banken en verzekeraars vallen ongeacht hun omvang onder de CSRD, alhoewel in de categorie voor micro-bedrijven aparte eisen gelden.

### **3. EU versnelt standaardisatie**

Met de CSRD heeft de EU de contouren aangegeven waaraan de duurzaamheidsrapportage moet voldoen. De hoofdlijnen worden in de loop van 2022 aangevuld met een eerste set aan gedetailleerde duurzaamheidsrichtlijnen die ingaan op klimaatverandering. In 2023 volgt een tweede set die in zal gaan op de overige duurzaamheidsaspecten, zoals behoud van biodiversiteit en circulariteit. Er is behoefte aan een dergelijke set aan gedetailleerde richtlijnen en KPI's omdat er intussen veel verschillende, vrijwillig toe te passen standaarden zijn waaruit een bedrijf kan kiezen. Soms is er overlap in de standaarden, soms is er een andere insteek, en soms spreken zij elkaar zelfs tegen.

Daarnaast worstelen bedrijven met een veelvoud aan informatie die aan verschillende partijen (beleggers, ngo's, rating agencies) moet worden verschaft. Zij ervaren een administratieve lastendruk door de enorme hoeveelheid data die moet worden opgeleverd. Ook voor de gebruikers van jaarverslagen is deze veelheid aan standaarden een probleem, omdat het vanwege de vrijwilligheid moeilijk is om de juiste informatie boven tafel te krijgen en om bedrijven onderling te kunnen vergelijken op hun duurzaamheidsprestaties.

Om te voorkomen dat het wiel opnieuw moet worden uitgevonden heeft de EU aangegeven dat zij de nadere richtlijnen en criteria zullen baseren op bestaande standaarden. Een standaard die momenteel al veel wordt gebruikt door bedrijven is GRI, dat vooral uitgaat van de impact van een organisatie op de omgeving. Een andere veelgebruikte standaard is die van de Sustainability Accounting Standards Board (SASB). SASB is deze zomer gefuseerd met de International Integrated Reporting Council (IIRC) en samen noemen ze zich de Value Reporting Founda-

tion (VRF). De SASB-standaard gaat vooral uit van de risico's van het milieu en de leefomgeving op bedrijven en heeft ook per sector materiële thema's bepaald waarover de onderneming moet rapporteren. Duurzaamheid wordt in deze standaard dus aangemerkt als een omgevingsrisico waar bedrijven in hun strategie op moeten anticiperen, en wat hun bedrijfsvoering kan raken.

### **3.1 Nieuw perspectief vanwege dubbele materialiteit**

De EU heeft ervoor gekozen om in de CSRD het begrip dubbele materialiteit centraal te stellen. Dubbele materialiteit betekent dat materiele thema's moeten worden geïdentificeerd aan de hand van het gegeven dat het bedrijf impact heeft op de omgeving én dat de omgeving impact heeft op het bedrijf. Recent heeft de EFRAG, het adviserend orgaan van de EU voor verslaggeving, een rapport gepubliceerd waarin het begrip materialiteit in relatie tot duurzaamheid nader wordt toegelicht. De EFRAG hanteert ook twee invalshoeken, vandaar de term dubbele materialiteit. De ene is de financiële materialiteit, waarbij thema's materieel zijn als er bewijs is dat deze de financiële resultaten van de organisatie zullen raken, ook al zijn deze nog niet tot waardering gekomen in de financiële verslaggeving. Bij de andere invalshoek gaat het om de materialiteit van de impact, waarbij gekeken wordt naar het effect van de activiteiten van een organisatie en haar waardeketen op mens en milieu, zowel negatief als positief.

Ook bij de verantwoording over duurzaamheid door bedrijven gaat het dus om rapporteren over de thema's die van belang zijn voor de gebruikers van die verslaggeving. Het belang van een duurzaamheidsthema kan echter niet altijd worden afgemeten aan de hand van een euro-bedrag. Er zal daarom een nieuwe manier van denken over materialiteit moeten worden ontwikkeld bij besturen, die uitgaat van begrippen als schaal, omvang, ernst en urgentie van zowel negatieve impact als positieve impacts in de gehele waardeketen. Bij positieve impacts komt hier bovenop nog attributie: welke positieve bijdrage aan maatschappelijke uitdagingen kan toegerekend worden aan het bedrijf? Met andere woorden: draagt het bedrijf echt bij aan het oplossen van een maatschappelijk probleem?

Wanneer het begrip van dubbele materialiteit goed wordt toegepast leidt dit ook tot grote voordelen voor het bedrijf. Carol Adams, hoogleraar aan de Britse Durham University Business School, concludeert in haar onderzoek 'The double-materiality concept, Application and issues', dat zij deed in opdracht van de GRI dat dubbele materialiteit meer focus creëert op duurzame prestaties van de organisatie.<sup>1</sup> Daardoor kan er beter gecommuniceerd worden en kan er meer betrokkenheid van de stakeholders bij de organisatie ontstaan. Ook stelt zij op basis van haar onderzoek dat de geloofwaardigheid van de organisatie toeneemt en ook de financiële resultaten toenemen.

<sup>1</sup> <https://www.globalreporting.org/media/jrbntbyv/griwhitepaper-publications.pdf>.

#### **4. Duurzaamheidsverslaggeving omdat het loont**

De IIRC bepleit al langer dat het toepassen van geïntegreerde verslaggeving zal leiden tot betere duurzaamheidsprestaties. Het idee hierachter is dat door onder andere in kaart te brengen wat het waardecreatieproces van een organisatie is, wat de stakeholders van belang achten dat een organisatie doet (of niet doet) en welke impact een organisatie heeft op haar stakeholders en of er een beter inzicht ontstaat in risico's, kansen en het toekomstperspectief van de organisatie.

Daarnaast ontstaat ook inzicht in de blinde vlekken van de organisatie ten aanzien van duurzaamheid. Zo kan een autoverzekeraar door een proces van geïntegreerde verslaggeving tot de ontdekking komen dat de meeste impact op haar CO<sub>2</sub>-uitstoot niet het eerder uitdoen van de lampen op kantoor is, maar in het begeleiden van haar klanten om van benzineslurpers over te stappen op elektrische auto's. En zo kan een bouwbedrijf tot de ontdekking komen dat de inkoop van materialen meer impact heeft op biodiversiteit dan het aanleggen van bloemenweides op een bouwterrein.

Een belangrijk ander element van duurzaamheidsverslaggeving is het verkrijgen van inzicht in zowel de positieve als de negatieve impacts. Vooral ten aanzien van de transparantie over de negatieve impacts zien wij dat bedrijven worstelen. Het is inmiddels wel vrij breed geaccepteerd om inzicht te geven in de CO<sub>2</sub>-emissie, wat een voorbeeld is van een negatieve impact. Maar hoe zit het met schendingen van mensenrechten in de waardeketen? Of de bijdrage aan het verlies van biodiversiteit? Of het creëren van maatschappelijke ongelijkheid door excessieve beloningen? Door eerlijk te zijn over de gehele waardecreatie, zowel positief als negatief, neemt de geloofwaardigheid van de verantwoording toe, en zal ook het vertrouwen in de organisatie toenemen. Dit vergt van bestuurders dat zij zich kwetsbaar durven op te stellen, door niet alleen de successen te delen via het jaarverslag, maar ook de tegenslagen te vermelden en de plekken waarop de organisatie een negatieve invloed heeft op haar stakeholders.

#### **5. Stakeholderinclusie moet centraal staan**

Door het centraal stellen van het begrip dubbele materialiteit komt bij de regels voor de duurzaamheidsverslaggeving de nadruk te liggen op het in kaart brengen van de impact van duurzaamheidsthema's op de organisatie, én die impact van de organisatie op mens, planeet en natuur. De CSRD eist daarbij dat het proces van het in kaart brengen van de materiële thema's en de wijze waarop de stakeholders hierbij zijn betrokken ook moet worden verantwoord. Dit gaat dan verder dan het voeren van een eenmalige dialoog om de materiële thema's te bepalen. Er zal door bestuurders bij ieder bestuursbesluit moeten worden afgewogen op welke wijze de belangen van alle stakeholders worden geraakt.

Voor de ene groep van stakeholders is het eenvoudiger om hun belangen in kaart te brengen, dan voor een andere. Een voorbeeld van de mate van complexiteit zijn de belangen van werknemers in dienst van de organisatie zelf en de werknemers in de keten. Daarnaast kan het inzicht daarin afhankelijk zijn van de nationale wetgeving. In Nederland zijn de belangen van medewerkers goed vertegenwoordigd via een ondernemersraad of via een vakbond. Maar in andere landen, bijvoorbeeld in de VS is dat per sector en staat anders geregeld. En hoe zit het met de belangen van de werknemers bij leveranciers in landen met andere politieke systemen?

Of hoe zit het met de belangen van klanten, wanneer het product schade toebrengt aan de gezondheid, zoals bij alcohol of tabak? Een producent van bier zal zo veel mogelijk bier willen verkopen, in het belang van de aandeelhouders, maar zal zich tegelijkertijd moeten afvragen wat het moet doen om alcoholverslaving tegen te gaan. De bedoeling van de CSRD is dat al deze belangen en vormen van impact transparant worden gemaakt, en er verantwoording over wordt afgelegd.

Op dit moment is in veel organisaties de aandacht voor de stakeholdersbelangen gedelegeerd naar de duurzaamheidsmanager en/of -afdeling. Met het grote belang dat de CSRD hecht aan de stakeholders moeten bestuurders als commissarissen zich afvragen of de belangen van alle stakeholders voldoende tot uitdrukking komen in de huidige governance van hun organisatie. Zelfs als bepaalde stakeholdergroepen goed vertegenwoordigd zijn, zoals bij ondernemingsraden, medezeggenschapsraden of via een eigen commissaris, blijft de vraag of hiermee de belangen van alle medewerkers worden behartigd. Denk bijvoorbeeld aan uitsluiting van minderheidsgroepen, pesten op de werkvloer, of een te hoge werkdruk bij bepaalde groepen met burn-outs als gevolg.

Nog ingewikkelder is het voor stakeholders die zich niet hebben georganiseerd, of geen stem hebben zoals de natuur of toekomstige generaties. Bestuurders moeten dus niet alleen een brede blik hebben op maatschappelijke ontwikkelingen, maar ook kunnen beoordelen welke impact de bedrijfsvoering en hun beslissingen hebben op de stakeholders en hoe de stakeholders hun keuzen en bedrijfsvoering beïnvloeden.

**Figuur 1: Dubbele materialiteit**

Bron: EU

## 6. Naar een integrale bedrijfsvoering

In de CSRD wordt geëist dat duurzaamheidsinformatie in het managementverslag wordt opgenomen, dus niet meer in een afzonderlijk MVO- of duurzaamheidsverslag. De bedoeling is dat op een geïntegreerde manier wordt gerapporteerd over financiële en duurzaamheidsinformatie, waarbij beide onderdelen gelijkwaardig zijn aan elkaar en de focus ligt op meervoudige waardecreatie op de korte, middellange en lange termijn voor alle stakeholders.

Het doel achter geïntegreerde verslaggeving is dat organisaties daarmee zich ook bewust worden van de wederzijdse afhankelijkheid en impact van de verschillende bedrijfsonderdelen, ook wel integrated thinking genoemd. Ondanks dat we intussen tien jaar ervaring hebben met integrated reporting – in Nederland was Philips in 2009 de eerste die zijn jaarverslag geïntegreerd noemde – is er nog veel ruimte voor verbetering bij het integraal denken en daarmee de integrale bedrijfsvoering.

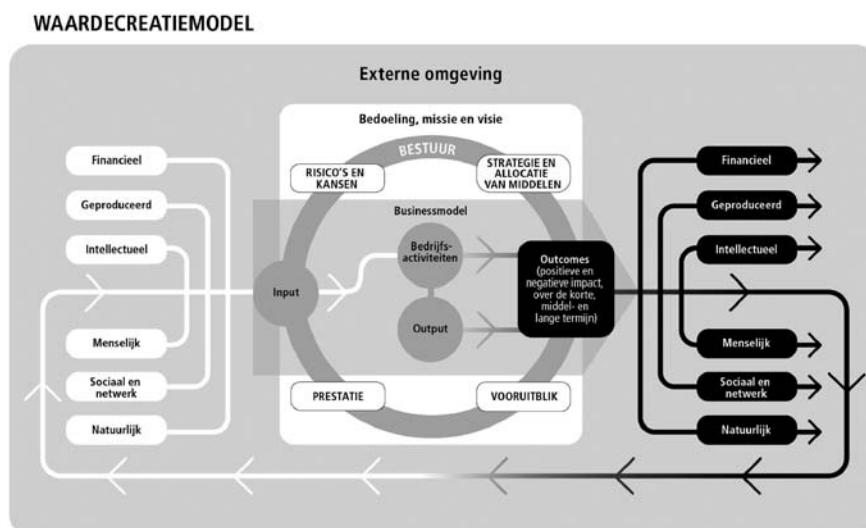
### 6.1 Meervoudige waardecreatie beter in beeld

Voor integrated reporting worden in de praktijk verschillende definities gebruikt. Omdat de ontwikkeling van integrated reporting en de betrokken instituties niet stilstaan en het normenkader en standaarden nog niet zijn geïnstitutionaliseerd,

gebruiken wij de definitie van Colin Higgins et al. uit 2014: “Integrated reporting is de ontwikkeling van een veelheid aan innovaties op het gebied van verslaggeving, waarbij wordt gepoogd om niet-financiële informatie (bijvoorbeeld op maatschappelijk gebied) te ‘integreren’ met de financiële jaarverslaggeving.”<sup>2</sup>

Deze ruime interpretatie neemt niet weg dat we voor de analyse van de bedrijfsvoering en de verantwoording daarover uitgaan van het meervoudige waardecreatiemodel met zes afzonderlijke kapitalen die gedefinieerd zijn door Jane Gleeson-White<sup>3</sup> als startpunt van integrated reporting en die overgenomen zijn door de IIRC in 2011. De zes kapitalen van Gleeson-White zijn een verfijning van de Triple Bottom Line, people, planet, profit die door John Elkington eind jaren negentig van de vorige eeuw is ontwikkeld en die als basis heeft gediend voor de richtlijnen van de GRI.

**Figuur 2: Meervoudige waardecreatiemodel IIRC**



Bron: IIRC

Het meervoudige waardecreatiemodel van de IIRC is een stroomschema waarin de waardecreatie door een organisatie wordt weergegeven in zes kapitalen die op basis van de input aan de linkerzijde en de bedrijfsorganisatie en -activiteiten, output en outcomes genereren die impact hebben op de samenleving en de stakeholders.

- 2 Colin Higgins, Wendy Stubs and Tyron Love, Walking the talk(s): Organisational narratives of integrated reporting, August 2014 Accounting Auditing & Accountability Journal 27(7). [https://www.researchgate.net/publication/265857863\\_Walking\\_the\\_talks\\_Organisational\\_narratives\\_of\\_integrated\\_reporting](https://www.researchgate.net/publication/265857863_Walking_the_talks_Organisational_narratives_of_integrated_reporting)
- 3 Jane Gleeson-White, Six Capitals - The revolution capitalism has to have - or can accountants save the planet? Allen & Unwin.



Tegelijkertijd heeft de buitenwereld ook invloed op de manier waarop die waarde gecreëerd kan worden.

Bij de start in 2011 omschreef de IIRC integrated reporting als het samenbrengen van informatie over de strategie, governance, prestaties en vooruitzichten van een organisatie op zo'n manier dat het de commerciële-, sociale- en milieucontext weerspiegelt waarin de organisatie opereert. Het uiteindelijke doel was dat verantwoording van ondernemingen over het complexe samenspel van strategie, beleid en bedrijfsvoering eenvoudiger en duidelijker zou worden, en ook een goed zicht zou geven op toekomstige uitdagingen en risico's.

Volgens NBA, de koepelorganisatie van de accountants, zijn een managementcultuur gericht op samenwerking, een houding gericht op meervoudige waardecreatie en een op resultaat gebaseerd ondernemingsbestuur de bouwstenen van geïntegreerd denken ofwel een geïntegreerde bedrijfsvoering. De output daarvan is een geïntegreerd (jaar) verslag. Dat betekent dat geïntegreerd denken moet leiden tot bedrijfsprestaties die zich richten op meervoudige waardecreatie in de vorm van output en outcomes (impact), en zich vertaalt in betere governance, waarin financiële, duurzame en niet-financiële risico's eerder worden geïdentificeerd en beter worden beheerd. Het toepassen van meervoudige waardecreatie geeft richting aan risicomanagement, compliance en interne audit, wat weer zorgt voor een betere grip op de strategie, het beïnvloeden van informatiestromen naar het bestuur.

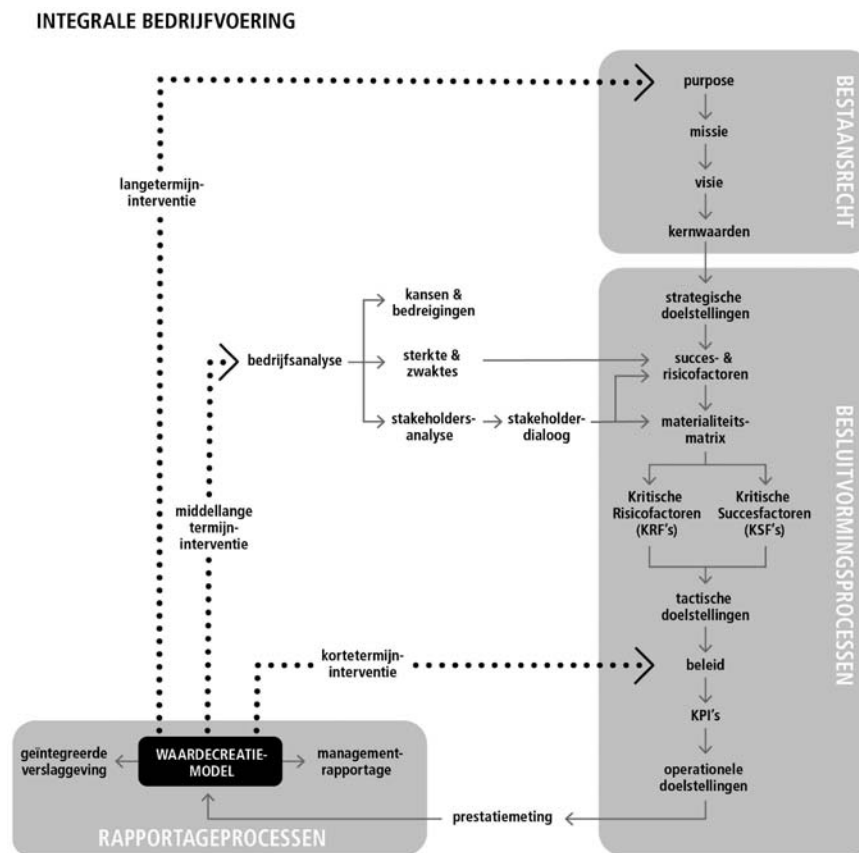
Zover is het nog lang niet. Eén van de redenen is dat de bedrijfsvoering bij lange na nog niet integraal is en dat de interne verantwoordingsystemen niet integraal zijn ingericht. Dat moet veranderen, mede door de eisen van de CSRD. Managementprocessen en de gerelateerde informatiesystemen moeten (in)gericht worden op de waardecreatie die ontstaat door de complexe verbinding en interactie tussen middelen en relaties in strategie, governance, prestaties en vooruitzichten op korte, middellange en lange termijn. Dat vereist een leidende rol van het dagelijks en toezichhoudend bestuur.

Maar voordat ze de leiding daarin kunnen nemen, moeten hun eigen kennis en ervaring over de dubbele materialiteit van duurzaamheid verbeteren. Naast de nadruk op dubbele materialiteit in de CSRD en de consequenties daarvan voor de rapportage is er nog een uitdaging bijgekomen: de maatschappelijke antenne van organisaties moet breder afgesteld worden om de impact van de bedrijfsvoering beter in kaart te brengen. Het gaat niet alleen meer om wat de impact is van de buitenwereld op de organisatie, maar ook wat de organisatie voor impact heeft op de stakeholders. Dat heeft consequenties voor alle bedrijfsonderdelen op staf-niveau (strategie, riskmanagement en compliance, R&D, duurzaamheid en public relations & communicatie) en binnen de lijnorganisatie (business unit en afdeling-managers, account- en marketingmanagers).

## 6.2 Managementinformatie moet beter

Samen met het lectoraat Sustainable Finance and Accounting van Avans Hogeschool hebben 2 studenten bedrijfskunde een stroomschema ontwikkeld dat kan helpen de integraliteit van de bedrijfsvoering in kaart te brengen.

**Figuur 3: Integrale bedrijfsvoering**



Bron: Lars Volleberg & Stef van den Berg

In het model van Volleberg & Van den Berg komt die interactie tussen alle bedrijfs-onderdelen samen bij het bepalen van de doelstellingen op de lange, middellange en korte termijn. Vanwege de maatschappelijke uitdagingen waar samenlevingen wereldwijd nu mee geconfronteerd worden – klimaatverandering, verlies aan biodiversiteit, groeiende ongelijkheid en geopolitieke spanningen – staat ook het bestaansrecht van bepaalde sectoren en bedrijven onder druk. Vanuit verschillende stakeholdergroepen, waaronder aandeelhouders, worden ondernemingen gedwongen om hun *purpose*, *missie* en *visie* aan te passen vanwege hun negatieve impact die niet meer opweegt

tegen de positieve impact als bijvoorbeeld werkgelegenheid en financieel rendement. Denk aan de olie, gas- en kolenbedrijven. Op de middellange termijn kunnen veranderende (financiële) risico's consequenties hebben voor strategische keuzes en kunnen succesfactoren als bijvoorbeeld de beschikbaarheid van goedkope werknemers of natuurlijke hulpbronnen een risicofactor vormen.

Kleine bijstellingen in het beleid rond mensenrechten of aanpassing aan nieuwe wetgeving rond plastic of hergebruik van materialen kunnen bedrijfseconomische consequenties hebben, maar die komen pas in beeld op het moment dat het managementinformatiesysteem ook zo ingericht is dat de consequenties van veranderingen in missie, strategie en beleid ook integraal te meten zijn en niet alleen opvallen door hun financiële uitkomsten.

Daarmee zijn we terug bij de doelstelling achter de CSRD: dat de grotere en meer integrale transparantie van organisaties ook leidt tot een duurzamere wereld en dat in gezamenlijkheid overheden, bedrijven en burgers met die informatie betere beslissingen kunnen nemen die de huidige en toekomstige generaties kunnen behoeden voor ingrijpende veranderingen in het leefklimaat en daarmee toekomstige welvaart. Bestuurders en toezichthouders hebben de wettelijke verantwoordelijkheid om te zorgen voor de continuïteit van hun organisatie. Nu die continuïteit in toenemende mate afhankelijk is van de kwaliteit van de omgeving en de impact van hun organisatie op die kwaliteit, zullen ze zich ook nadrukkelijker moeten verdiepen in de materiële zaken die niet onmiddellijk vertalen in financiële prestaties.

## **7. Ander type leiderschap**

Door het achterliggende doel van de CSRD en door de nieuwe wettelijke eisen voor transparantie over duurzaamheidsprestaties, worden bestuurders gedwongen harder te werken aan de verduurzaming van hun organisatie. Dit vraagt van veel bestuurders dat zij nieuwe vaardigheden moeten ontwikkelen. Niet alleen moet de kennis over de kansen en risico's van relevante duurzaamheidsthema's worden vergroot, en de betekenis daarvan op de strategie en de bedrijfsvoering, ook vraagt het om een ander type leiderschap om sturing te geven aan de transitie van het bedrijf.

### **7.1 Kwetsbaarheid**

Daarnaast moet een groot deel van de maatschappelijke uitdagingen binnen en met de gehele keten worden aangepakt, of zelfs binnen een gehele sector. Dat vraagt om vaardigheden gericht op samenwerking en partnerschappen, in tegenstelling tot vaardigheden gericht op competitie en uitsluiting. Wij willen hierbij vooral een pleidooi houden voor kwetsbaarheid. Doordat bedrijven transparant moeten zijn over hun negatieve impacts past bescheidenheid, maar vooral ook kwetsbaarheid. Door zich kwetsbaar op te stellen openen zij de deur naar dialoog en samenwer-

king. Veel ondernemingen zullen een ingrijpende transformatie moeten ondergaan, waarbij grote onzekerheden een rol spelen. Denk aan een modeketen die zijn bestaansrecht ontleent aan het verkopen van zoveel mogelijk kledingstukken. Voor een dergelijk bedrijf is het niet genoeg om duurzaamheid te zien als het werken met biologisch katoen of het terugnemen van oude kledingstukken om ze te recyclen. Echte duurzaamheid gaat dan over het zoeken naar een nieuw businessmodel dat is gestoeld op verantwoorde productie en eerlijke prijzen. In de zoektocht naar een nieuw duurzaam businessmodel zullen ongetwijfeld fouten worden gemaakt en vraagstukken opkomen waarbij het bestuur ook niet alle antwoorden zelf in huis heeft. Een bestuur dat zich kwetsbaar durft op te stellen, heeft dan ook het lef om zich door mensen te laten adviseren die wel beter zicht hebben op de transitie die bedrijven moeten doormaken om succesvol te zijn in de 21<sup>ste</sup> eeuw.

## 7.2 *Een RvC met oog voor impact*

De interne toezichthouders van het bedrijf worden geacht om de maatschappelijke blik van buiten naar binnen te brengen. Helaas zien we te vaak dat de interne toezichthouders zich te veel vereenzelvigen met de belangen van de interne stakeholders en de aandeelhouders. Daarnaast tonen zij niet altijd voldoende daadkracht bij het uitdagen van het bestuur om andere belangen in besluitvorming mee te laten wegen. In 2019 pleitte daarom hoogleraar Karen Maas in het FD voor een aparte commissie in de raad van commissarissen (RvC) die toezicht moet houden op de langetermijnwaardcreatie.<sup>4</sup> Begin 2020 deden voorzitter van de Impact Economy Foundation Herman Mulder en toezichthouder & adviseur Integrated Thinking Nicolette Loonen in het FD een oproep voor de introductie van een maatschappelijke raad die adviesrecht zou krijgen op de strategie en het beloningsbeleid van het bestuur.<sup>5</sup> Beide voorstellen kunnen een goede toevoeging zijn aan de huidige governance van bedrijven om zo de belangen van alle stakeholders optimaal te bedienen. De RvC krijgt op deze manier meer oog voor de maatschappelijke uitdagingen en de impact van de organisatie op de buitenwereld en andersom. Dat is ook van belang voor het toezicht op de manier waarop de RvB de dubbele materialiteit invulling geeft.

Impliciet zijn de adviezen van Maas en Mulder & Loonen ook een oproep om interne toezichthouders met een andere achtergrond toe te voegen aan de gebruikelijke profielen van financieel, juridisch en personeelsmanagement. Er is al langer kritiek op de eenzijdige samenstelling van raden van commissarissen en raden van toezicht. Opeenvolgende governancecodes en wetgeving voor diversiteit hebben geprobeerd dat te doorbreken. Vooralsnog is dat een moeizaam proces.

Zelfs al zouden interne toezichthouders het met elkaar meer over duurzaamheid en andere niet-financiële en maatschappelijke thema's hebben, dan zien we dat niet

<sup>4</sup> <https://fd.nl/opinie/1318913/commissarissen-richten-hun-blik-nog-steeds-op-korte-termijn-rcg1caVdSkVO>

<sup>5</sup> <https://fd.nl/opinie/1332325/hoog-tijd-voor-een-maatschappelijke-raad-in-bedrijfsbesturen-rcg1caVdSkVO>

terug in hun verantwoording in de jaarverslagen. Volgens een onderzoek van de Amsterdamse duurzaamheidsconsultant TheRockGroup op basis van de jaarverslagen van de 25 AEX-bedrijven lijken duurzaamheidsthema's niet of slechts mondjesmaat te worden besproken door hun RvC's. In 2020 was bij 68% van de AEX-bedrijven waardecreatie op de lange termijn een gespreksonderwerp van de RvC, tegen 83% in 2019. Milieu werd wel meer besproken in 2020: 56% noemt dat tegen 50% in 2019. Andere urgente thema's als de circulaire economie, de keten waarin de onderneming opereert en bestrijding van corruptie en omkoping stond in 2020 in minder dan 25% van de gevallen op de agenda. Biodiversiteit werd nog door geen enkele RvC besproken bij AEX-genoteerde bedrijven.

Ook het onderzoek 'Voorkom toezicht met een dode hoek' van Marleen Janssen Groesbeek en Marlies de Ruyter de Wildt uit 2018 komt naar voren dat maatschappelijke thema's niet veel worden besproken in de RvC-vergaderingen, behalve als er een incident of een schandaal rondom zo'n thema is geweest.<sup>6</sup> Het onderzoek noemt een aantal redenen waarom de belangstelling voor harde onderwerpen als strategie, financiële risico's en prestaties en beloning groter is dan zachte waarden als cultuur, gedrag en reputatie. Een daarvan is dat veel interne toezichthouders de kennis en kunde missen om er diepgaand over van gedachten te wisselen: ze hebben geen kader, benchmarks of specifieke prestatiefactoren om zich aan vast te houden. Een andere is dat de raad van bestuur (RvB) ook nauwelijks concrete cijfers, doelstellingen en prestatienormen over de lange-termijnwaardecreatie presenteren.

Dat beeld wordt bevestigd door een interview met beroepscommissaris Petri Hofsté in Management Scope. Daarin legt zij de verantwoordelijkheid voor het aanleveren van de data waarover de RvC dan het gesprek kan aangaan bij de onderneming, dus het management en de accountant. Een citaat van Hofsté: 'De kern van de rol van auditcommissie is toezien op de betrouwbaarheid en de relevantie van de gerapporteerde informatie en de systemen en processen om dat tot stand te brengen. Dat geldt zowel voor financiële als voor niet-financiële informatie. [...] Als auditcommissie kun je daarover het gesprek aangaan met het management, internal audit en de externe accountant: hoe kunnen we inzicht krijgen in de cultuuraspecten van de interne controle of compliance en wat leren we uit dit soort onderzoeken? Belangrijk is wel dat de accountant over de kennis, kunde en capaciteit beschikt om ook dit soort niet-financiële thema's mee te nemen in de audit.'<sup>7</sup>

Wat opvalt in de nieuwe wetgeving en het debat over de rol van de interne toezichthouders bij verduurzaming, is dat er vooralsnog geen proactieve rol van hen wordt verwacht. Met alle uitdagingen waar ondernemingen en hun besturen voor staan, is een forward-looking rol van de toezichthouders noodzakelijk. Zij moeten vanuit hun verschillende rollen als controleur, sparring-partner/adviseur,

<sup>6</sup> <https://www.bytrust.nl/onderzoek>

<sup>7</sup> <https://managementscope.nl/magazine/artikel/1474-petri-hofste-auditcommissie>

werkgever van het bestuur en netwerker/ambassadeur actiever het streven naar duurzaamheid, de gerelateerde maatschappelijke thema's die bij de sector en de onderneming horen op de agenda zetten. Zeker als de CSRD onderliggende standaarden krijgt voor duurzaamheidsprestaties moeten de interne toezichthouders daar zelf verantwoording over afdwingen als hun organisatie daarin achterblijft.

## **8. Tot slot**

De afgelopen 20 jaar is er door nieuwe standaarden voor financiële en niet-financiële verslaggeving en opeenvolgende governancecodes met zachte hand geprobeerd om bestuurders bewust te maken dat hun ondernemingen duurzamer moeten worden om een betere toekomst tegemoet te kunnen zien voor iedereen. De Europese Unie heeft met zijn Green Deal en de daaraan gekoppelde wetgeving voor grotere transparantie over duurzame prestaties door ondernemingen de vrijblijvendheid van de verantwoording en de controle daarop weggenomen. Het is nu aan de bestuurders en hun interne toezichthouders om ook werkelijk haast te maken met die verduurzaming. Dat is in hun eigen belang. Overheden en bedrijven krijgen nu te maken met rechtszaken vanwege het niet nakomen van hun afspraken. Accountants willen niet meer hun handtekening zetten zonder hun zorgen over de impact van de onderneming kenbaar te maken en aandeelhouders stellen hun eigen interne toezichthouders aan om een duurzame strategie af te dwingen.

Bestuurders en hun interne toezichthouders kunnen wachten tot ze weer door nieuwe regelgeving gedwongen worden hun business- en verdienmodel aan te passen aan de 21<sup>ste</sup> eeuw. Of ze kunnen zelf voor die economische en maatschappelijke regeneratieve groei zorgen door in te zetten op de duurzame kansen en een scherp oog te hebben voor de duurzame risico's. Zo worden ze zelf een voorbeeld van goed bestuur. Het goed implementeren van de CSRD kan daarbij helpen.