



MILIEU

MAGAZINE

NUMMER 4
JUNI 2023
JAARGANG 34

Vakblad voor verdieping in duurzaamheid

Landbouw met perspectief voor milieu én boer

**Blauwdruk voor
energieneutrale
bedrijfspanen**

**Duurzaam,
goedkoop en snel
bouwen kan!**

**Willy Wortels
alleen schieten
tekort**

Nieuwe wetgeving raakt bedrijven in de kern

Duurzaamheid

Duurzaamheidswetgeving komt op ons af. Dit gebeurt in de vorm van 'Corporate Sustainable Reporting Directive'. Alle bedrijven krijgen er mee te maken. Zelfs met een hart vol duurzaamheid is het nog een flinke kluit om je bedrijfsvoering aan te passen aan de nieuwe regels en zienswijzen. Daar staat tegenover dat toepassing een bedrijf ook veel kan opleveren.

MARLIES VAN LAARHOVEN EN TYHEO VAN AALST

Corporate Sustainable Reporting Directive (CSRD), zie kader, houdt in dat vanaf 2024 steeds meer bedrijven moeten rapporteren over de impact van hun activiteiten op mens en milieu en de risico's en kansen die dat geeft voor het bedrijf. De richtlijn legt bedrijven de verplichting op om, naast een financieel jaarverslag, een duurzaamheidsrapportage uit te brengen. En niet als iets losstaands, maar geïntegreerd. De methodiek kijkt zowel naar de impact van de bedrijfsactiviteiten op de omgeving als naar de (financiële) impact op het bedrijf zelf. Dat wordt dubbele materialiteit genoemd. Op basis van deze impactanalyse bepaal je de relevante indicatoren, maak je plannen om deze te verbeteren en rapporteer je jaarlijks over de voortgang.

Waarborgen continuïteit

Financiers, investeerders en aandeelhouders gaan rekening met de nieuwe wetgeving houden. Immers, duurzaamheid en het vermogen je aan te passen, wordt een voorwaarde om de continuïteit te waarborgen. Maar het gaat zeker niet alleen om de financiële stakeholders. In de impactanalyse ben je verplicht naar alle stakeholders (klanten, leveranciers, medewerkers, financiers en maatschappij) te kijken. Het werken met de

eerdergenoemde dubbele materialiteit geeft ook een goed handvat om deze impactanalyse met stakeholders te doen en te bepalen wat het betekent voor het bedrijf.

Bedrijven zijn vaak niet gewend zo inte-

graal te denken. Daardoor ervaren ze CSRD als belastend en complex. Twee op de vijf bedrijven geloven zelfs dat ze niet mee kunnen in de transitie (bron: Raboresearch).

Het versimpelen en behapbaar maken van

Figuur 1. CSRD introduceert impact gerichte thema's voor de bedrijfsvoering die een nieuw en essentieel perspectief toevoegen.

CSRD Standaarden per thema		
E1 Klimaatverandering	S1 Eigen Werknemers	G1 Business Conduct
E2 Vervuiling	S2 Werkers in de waarde keten	
E3 Water en maritieme hulpbronnen	S3 Impact op de gemeenschap	
E4 Biodiversiteit en ecosystemen	S4 Klanten en eindgebruikers	
E5 Materiaalverbruik en circulaire economie		

Bron: efrag.org.



als kans

de invoering is daarom essentieel. Daar komt bij dat de strategische heroriëntatie, die hier onderdeel van is, een bedrijf ook kansen biedt. Dit kan zelfs leiden tot een motiverend programma door de hele organisatie heen.

Strategisch

Door de betrokkenheid van alle stakeholders en de implicaties van impact, kansen en bedreigingen wordt de kern van het bedrijf geraakt. De impact van duurzame ontwikkelingen op de eigen onderneming of die van klanten en leveranciers vereist aanpassing van de strategie. Zo niet, dan kan dit de financiële resultaten onder druk zetten of zelfs het voortbestaan van de onderneming bedreigen. Door hier goed op in te spelen, ontstaat er juist toekomstperspectief. CSRD kan daarom ook een tool zijn om de impact, risico's en kansen te inventariseren en om te zetten in plannen. Vervolgens kan men die verankeren in de organisatie en hierop strategie, beleid en acties baseren. Invoering van CSRD is dan ook strategisch: het vereist directe betrokkenheid van de leiding van het bedrijf.

Eerste stappen

Belangrijke eerste stap is dat je een inventarisatie doet welke thema's voor jouw onderneming significante impact kunnen hebben. Dit kan direct zijn, bijvoorbeeld door klimaatregelgeving, of indirect. Denk bij dit laatste aan klanten die eisen dat je op termijn klimaatneutraal produceert of aan toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Het is ook een kans om verder in gesprek te komen met de stakeholders van een onderneming, omdat hieruit kansen kunnen voortkomen in de vorm van nieuwe producten en diensten of noodzakelijke acties als je naar de toekomst kijkt.

Een goede basis voor de inventarisatie vormen de thema's genoemd in figuur 1.

'Twee op de vijf bedrijven geloven zelfs dat ze niet mee kunnen in de transitie'

Daarbij staat de E voor Environment, de S voor Social en de G voor Governance, tezamen ESG. Belangrijk in deze analyse is dat je zowel naar de impact op de onderneming kijkt als naar de impact op stakeholders.

Deze zogenaamde dubbele materialiteit voegt waarde toe aan de impactanalyse, omdat het bijdraagt aan het integraal denken over impact, risico's en kansen (zie ter illustratie figuur 2). Neem de impact van klimaatverandering: hoe raakt dit het bedrijf financieel, nu en later? Denk hierbij aan zaken als:

Praktijkvoorbeeld

Amarant Bakkers is een familiebedrijf dat al bijna 100 jaar bestaat en is uitgegroeid tot een onderneming met ca. 80 miljoen euro omzet en 450 medewerkers. Intrinsiek gedreven wil het bedrijf toonaangevend zijn op duurzaamheidsgebied. De leiding is, ondersteund door 'Fresh Eyes!', direct betrokken geweest bij de impactanalyse en de implicaties voor de strategie en organisatie van het bedrijf. Amarant Bakkers was al bezig met CO₂-reductie, reductie van (voedsel)verspilling en initiatieven om duurzame landbouw te stimuleren. Door een interactieve dialoog kwam naar voren, dat ook bijvoorbeeld klimaatadaptatie een belangrijk thema voor de toekomst van Amarant Bakkers is. Dit laatste heeft onder meer te maken met verschuiving in grondstoffen door klimaatverandering in de landen van herkomst. Op de sociale thema's van CSRD kwam naar voren dat de input van medewerkers en klanten nog meer kan worden benut en de impact en resultaten beter kunnen

worden gecommuniceerd, bijvoorbeeld als het gaat om transparantie over de samenstelling van ingrediënten en voedselveiligheid voor eindklanten of om betrokkenheid van medewerkers.

De gesprekken hierover met medewerkers, grote klanten en leveranciers gaan nu veelal over andere thema's dan gebruikelijk is. Deze geven aanleiding voor ideeën voor nieuwe producten en werkwijzen die bij kunnen dragen aan de resultaten van Amarant Bakkers in de toekomst. Denk bijvoorbeeld aan brood dat minder baktijd en dus energie en emissies vraagt of ingrediënten bevat die de lokale diversiteit op het land vergroten. Directeur Renee Pater: "Onze belangrijke les uit de impactanalyse is de sleutelrol die R&D en de inkomende goederenstromen gaan hebben. Voorop staat voor ons om samen met grote klanten en leveranciers met behulp van de CSRD-thema's nog slimmer producten te ontwikkelen. Dan praat ik over producten die goed zijn voor mens, milieu én ons bedrijf."

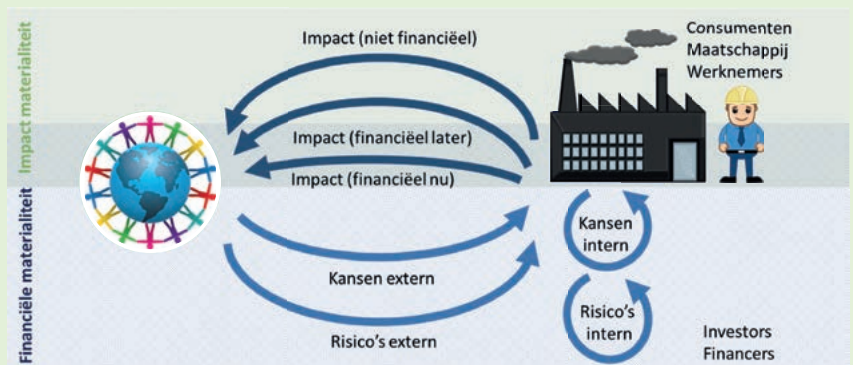
- wat kan een bedrijf zelf doen om klimaatverandering tegen te gaan (bijvoorbeeld emissies reduceren)?;
- wat emissies kosten (carbon credit, boetes);
- vormt klimaatverandering een risico voor de grondstoffenketen, activiteiten en producten?;
- zijn er kansen voor bijvoorbeeld nieuwe producten of diensten waar behoefte aan is?

Dit geldt natuurlijk ook voor andere onderwerpen zoals de impact van het bedrijf op mensen en omgekeerd.

Essentiële tweede stap is om de belangrijkste geselecteerde thema's om te zetten in plannen voor de toekomst, bijvoorbeeld hoe het watergebruik reduceren of circulair materiaalgebruik invoeren. Plus daarbij doelstellingen voor de lange termijn vaststellen, samen met indicatoren om de voortgang daarop te meten en daarover te rapporteren.

Ook hier is het versimpelen en behapbaar houden van dit proces essentieel. Zo is het stellen van prioriteiten van belang, waarbij

Figuur 2. Door vanuit de impact thema's langs de pijlen te denken, wordt 'dubbele materialiteit' begrijpelijk en behapbaar.



Bron: Fresh Eyes!

*'Invoering van
 CSRD vereist
 directe betrokkenheid
 van de leiding
 van het bedrijf'*

je met drie of vier thema's eerst aan de gang gaat. Het spreekt voor zich dat realistische doelstellingen, duidelijke acties met verantwoordelijke personen en eenvoudig meetbare indicatoren hierbij behulpzaam zijn. Hou vooral voor ogen wat echt nodig is zonder het complex te maken. Goede begeleiding kan het verschil maken tussen een extra belasting voor de organisatie en een motiverend programma.

Meerwaarde

Duurzaamheidswetgeving maakt in de praktijk een bedrijf sterker en toekomstbestendiger. Het werken met CSRD legt namelijk onmiskenbaar zowel de zwakke plekken als de kansen in de organisatie en strategie bloot. Het bevordert daarmee innovatie door het gestructureerd omdenken (hoe we de dingen beter kunnen doen). En het kan, heel praktisch, ook leiden tot kostenbesparingen, het vermijden van (financiële) risico's en het benutten van commerciële kansen. Niet in de laatste plaats kan een ondersteunend motiverend programma de onderlinge samenwerking met alle stakeholders bevorderen en je medewerkers trots maken op je bedrijf. Het implementeren van CSRD mag dan ook beslist niet worden gezien als een verplichting. Integendeel, de nieuwe wetgeving kan juist worden benut als een tool om een bedrijf toekomstbestendiger te maken met directe betrokkenheid van de leiding en eigenlijk iedere medewerker.

Over de auteurs

Marlies van Laarhoven en Theo van Aalst zijn partner bij Fresh Eyes!, sustainable strategy advisory (www.fresheyes.nl). Als doorwinterde business en strategie experts lossen ze voor bedrijven de transitie naar CSRD in de praktijk op door een combinatie van strategie op board niveau en een motiverend programma. Voor bedrijven die hun business zien verdwijnen vinden ze nieuwe duurzame omzetstromen. ●●●



Green Deal

In november 2022 nam de Europese Unie de Corporate Sustainability Reporting Directive aan. De CSRD-richtlijn staat centraal in de Green Deal van de Europese Unie en moet zorgen voor meer transparantie over en betere kwaliteit van duurzaamheidsinformatie. De richtlijn is een uitbreiding van de bestaande Europese richtlijn rondom duurzaamheidsverslaglegging: de Non-Financial Reporting Directive (NFRD). De CSRD gaat vanaf 1 januari 2024 gelden voor bedrijven die nu vallen onder de non-financial reporting directive (NFRD) en vanaf 2025 voor grote bedrijven die daar nu niet onder vallen. Voor beursgenoteerde mkb-bedrijven geldt de CSRD vanaf 1 januari 2026. Voor niet-beursgenoteerde mkb-bedrijven wordt gekozen naar een lichtere CSRD-variant die voor hen beter uitvoerbaar is.

Bron: MVO Nederland