university of groningen

BUSINESS SCHOOL

8

Duurzaamheids-verslaggeving na de CSRD

De reizigers zijn onderweg en werken aan transparantie door duurzaamheids-verslaggeving. Wat kunnen wij van hen leren voor als wij zelf op reis gaan?

De **reizigers** aan het woord

EQUIS ACCREDITED

AACSB ACCREDITED

connecting for impact

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.

De **reizigers** aan het woord

Verantwoording

In de EU wordt/is 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' zijn/worden nieuwe voorstellen uitgewerkt om de regelgeving ten aanzien van duurzaamheidsverslaggeving te stroomlijnen, vereenvoudigen en te verminderen. Er wordt gelobbyed, politieke partijen laten proefballonnetjes op en velen wachten af. Inmiddels is op 3 december 2025 de nieuwe versie van de ESRS gepubliceerd en heeft het Europese Parlement op 16 december gestemd over de aanpassingsvoorstellen die voortkomen uit het Omnibus Project. Ondertussen hebben de eerste grote – veelal beursgenoteerde – ondernemingen in Nederland hun duurzaamheidsverslag 2024 gepubliceerd, waarbij – weliswaar niet verplicht – nadrukkelijk aansluiting is gezocht bij de CSRD-ESRS.

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 achtste essay wordt gekeken naar de lessen die wij kunnen leren van de ondernemers die op basis van de CSRD over het verslagjaar 2025 hadden moeten rapporteren, maar die dat nu niet meer hoeven, en het toch wel gaan doen en de ondernemers die – los van groottecriteria – dit sowieso doen. Natuurlijk zijn de grote ondernemingen die onder de NFRD vallen al eerder op weg gegaan, maar de ondernemingen die nu wettelijk uitstel/afstel krijgen en/of het vrijwillig doen vormen een bijzondere groep: de reizigers.

Natuurlijk zijn wij ook in gesprek gegaan met vertegenwoordigers van enkele van deze ondernemingen – de reizigers. We hebben gesproken/gecorrespondeerd met de volgende personen:

- R. (Ruud) Helmes – controller Rensa Family Company
- A. (Annerieke) Vrolijk – algemeen directeur Cornelis Vrolijk B.V.
- M. (Matthijs) Eppinga MSc – financieel directeur Cornelis Vrolijk B.V.
- Drs. R.G.O. (Robert) van Büseck – directeur-eigenaar Olijslager Groep B.V.
- S. (Shirley) Schijvens – Commercieel director/ISO/Senior Accountmanager Schijvens Corporate Fashion (Winnaar CSRD Award 2024 en 2025 categorie MKB/Overige)
- Drs. E. (Erik) Elderman RA – Finance Director Group Coöperatie Koninklijke Avebe U.A.



Inhoud

De **reizigers** aan het woord 2

1. Tips voor de onderneming en de accountant 5

2. Duurzaamheid en verslaggeving in de EU 6

3. Wat wij eerder hebben geschreven 12

4. De marktbenadering 14

5. De trein rijdt door – de organisatorische benadering 20

6. Conclusie – wat heeft het de reizigers gebracht? 27



1.

Tips voor de onderneming en de accountant

**De gesprekken met de ondernemers – de reizigers – hebben interessante aandachtspunten opgeleverd.
Daarom de volgende tips:**

1. De duurzaamheidsverslaggevings-standaarden van de Global Reporting Initiative (GRI) worden internationaal nog steeds toegepast. Kijk ook eens naar deze standaarden.
2. Laat je inspireren door de ESRS ook al hoef je niet aan alles te voldoen.
3. Bekijk de duurzaamheidsverslagen van de groep verplichte ondernemingen en de ervaren vrijwillige verslaggevers om inspiratie op te doen.
4. Ook al vraag je niet om *assurance*, blijf in gesprek met je accountant. Hij/zij kan nuttige tips voor de kwaliteit van de informatie en de interne beheersing leveren. Hij/zij volgt de actuele ontwik-kelingen op het gebied van verslagge-vingsraamwerken en dergelijke.
5. Wat je ook gaat doen, zorg dat je een heldere norm gebruikt voor het duurzaamheidsverslag: een duidelijke norm waarnaar eventueel ook een accountant kan verwijzen.
6. Ook het gebruik van de VSME vraagt om een heldere toelichting bij de wijze waarop deze richtlijn is gebruikt of is voorzien van extra's (VSME+).
7. Kijk ook naar de teksten in de CSRD zelf. Ook daarin staan relevante vereisten voor het duurzaamheidsverslag.
8. Bespreek de relevante duurzaamheids-onderwerpen uit de CSRD binnen de organisatie, om zo ook intern de betrok-kenheid van medewerkers te vergroten.
9. Ga in gesprek met je leveranciers over relevante duurzaamheidsthema's en transparantie, maar overvraag ze niet.
10. Durf gemotiveerde keuzes te maken in wat het meest relevant is voor de onderneming, maak een stappenplan voor de implementatie daarvan en vier de tussentijdse successen.

2.

Duurzaamheid en verslaggeving in de EU

Inleiding

Duurzaamheidsverslaggeving is niet nieuw meer. De ontwikkeling daarvan is al enkele decennia gaande. In dit ontwikkelingstraject zijn enkele momenten in de tijd aan te wijzen waarop belangrijke stappen werden gezet of vernieuwende bijdragen daaraan werden geleverd. De introductie van de concept Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) op 21 april 2021 echter, markeert een zeer belangrijk moment in de ontwikkeling van duurzaamheidsverslaggeving. Nu in 2025 er weer herbezinning plaats vindt en er weer stappen achteruit worden gezet kijken wij ook weer even om naar zeven essays 'Duurzaamheidsverslaggeving na de CSRD'.

Hoe het allemaal begon

Wij hebben in eerdere essays – vanuit het perspectief van de wetgever (01), de jury (02) en de pioniers (03) – al geschreven over de ontwikkeling van duurzaamheidsverslaggeving voorafgaand aan de invoering van de CSRD. Dat gaan we nu niet opnieuw doen, maar voor het begrip van de inhoud van dit essay, zetten we toch nog even een paar perspectieven op een rijtje.



"Ik vind een format wel zo fijn., We krijgen al zoveel audits van afnemers. Nu kan ik één rapport naar iedereen sturen."

Shirley Schijvens



De CSRD Award voor het grootbedrijf is in 2024 uitgereikt aan Koninklijke Philips NV en in 2025 aan Koninklijke Heijmans NV. De CSRD Award voor MKB/Overige is in 2024 en in 2025 uitgereikt aan Schijvens Corporate Fashion BV.

Ondernemingen zijn begin jaren 90 definitief begonnen met het publiceren van duurzaamheidsverslaggeving. Wij noemden dat in ons derde essay de pioniers. Deze ondernemingen hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van verslaggeving, gewoon door het te doen. Zij keken daarbij naar elkaar, ze kopieerden, omarmden raamwerken en ontwikkelden een eigen visie op verslaggeving. Uit diverse onderzoeken – zoals de tweejaarlijkse KPMG Survey of Sustainability Reporting – blijkt dat het aantal rapporterende ondernemingen jaarlijks groeide, tot 79% van de 100 grootste ondernemingen (N100) in 52 landen (5.200 ondernemingen) en 96% van de 250 mondiaal grootste ondernemingen (G250) in 2024.

Diverse gedreven initiatiefnemers en organisaties pakten deze ontwikkeling op en zij hebben daaraan bijgedragen door ***verslaggevingsraamwerken*** te ontwikkelen die door de verslaggevende ondernemingen werden gebruikt als standaard/norm voor hun duurzaamheidsverslag. Onderzoeken wijzen uit, dat zelfs sprake was van een vorm van wildgroei met enkele honderden raamwerken en standaarden wereldwijd. De bekendste onder deze raamwerken is echter de GRI Standaard van de Global Reporting Initiative (GRI). Deze leidende positie wordt bevestigd in de KPMG survey. In totaal 71% van de N100-ondernemingen en 77% van de G250-ondernemingen stelden in 2024 hun duurzaamheidsverslag op in overeenstemming met de GRI Standaard.

Accountants werden op vrijwillige basis door ondernemingen gevraagd om *assurance* bij hun duurzaamheidsverslag. Dit was ook voor de accountants nieuw. Een kleine groep van hen heeft zich in een hoog tempo ontwikkeld op het gebied van duurzaamheidsvraagstukken, de verslaggeving daarover, verslaggevingsstandaarden en een methodologie om tot *assurance* en *assurance*rapporten te komen. Volgens de KPMG Survey 2024 vroeg 54% van de N100-ondernemingen en 69% van de G250-ondernemingen *assurance* bij het duurzaamheidsverslag. Vanuit deze rol kregen accountants de gelegenheid om bij te dragen aan de ontwikkeling van de verslag-

geving en indirect toch ook van de verduurzaming. Door hun kritische vragen bij de relevantie, getrouwe weergave (volledigheid, onpartijdigheid, nauwkeurigheid), vergelijkbaarheid, controleerbaarheid en begrijpelijkheid van de gepresenteerde informatie werden duurzaamheidsverslagen beter en verbeterde daarmee ook de kwaliteit van de interne beheersing rondom duurzaam ondernemen: de *plan-do-check-act* cyclus.

Door de jaren heen is sprake geweest van diverse *benchmarks* waarin duurzaamheidsverslagen werden gewogen op basis van inhoud en presentatie. Het bekendste voorbeeld daarvan in Nederland is de Transparantiebenchmark van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Deze *benchmark* is – vanwege de invoering van de CSRD – in 2022 voor het laatst uitgevoerd. De **juryrapporten en de *benchmarks*** zijn van invloed geweest op de ontwikkeling van duurzaamheidsverslagen van ondernemingen die actief participeerden in de *benchmark*(s). Wij schreven daarover in ons tweede essay. Sinds 2024 wordt nu jaarlijks de CSRD Day georganiseerd. Tijdens deze dag wordt ook de CSRD Award uitgereikt aan de onderneming met het door de jury als beste beoordeelde duurzaamheidsverslag. Dit is een gezamenlijk initiatief van Impact Institute, Smart WorkPlace (SWP) en Van der Molen E.I.S. Op 27 november 2025 vond alweer de tweede editie plaats. In deze nieuwe *benchmark* is ook aandacht voor de verslaggeving door middelgrote en kleinere ondernemingen.

Als het gaat over duurzaamheid, worden bijna in één adem vaak ook de ***stakeholders*** genoemd. Bij meer en meer belanghebbenden in, om en in de keten van de onderneming groeide de aandacht voor duurzaamheid en daarmee ook de vraag naar informatie. De *stakeholders* hebben in het proces van strategievorming en verslag-

"Toen de omvang van de ESRS tot mij doordrong, zakte de moed mij wel even in de schoenen."
Robert van Büseck

"In een eerste reactie zag ik het als een uitdaging, daarna zag ik vooral de hoeveelheid."
Annerieke Vrolijk

"Wij gaan gewoon door. Wij zijn reizigers vanuit een intrinsieke motivatie en gaan vanuit onze duurzaamheidsstrategie door met de ontwikkeling van ons duurzaamheidsverslag, met de CSRD als gids."
Erik Elderman

geving een cruciale rol. Dat is ook opgepikt door de opstellers van de CSRD en ESRS.

Rondom dit alles hebben ***internationale organisaties*** als de Verenigde Naties, de OECD en later de Europese Unie handreikingen, doelstellingen en afspraken ontwikkeld voor regeringen van aangesloten landen om verduurzaming in deze landen te realiseren. De Verenigde Naties is hierin zeer actief met initiatieven als de Global Compact, de Sustainable Development Goals (SDG) en de jaarlijkse CoP over klimaatverandering. De OECD heeft diverse handreikingen uitgewerkt voor Corporate Governance en voor Multinational Enterprises. De Europese Unie heeft de Green Deal opgesteld, die de basis is voor de ontwikkeling van allerhande vervolgacties en richtlijnen, waaronder de CSRD.

De afdronk van dit alles is dat verslaggeving/transparantie helpt bijdragen aan de realisatie van doelen. Om te weten of je je doelen realiseert, heb je informatie en analyses nodig over de stand van zaken, zodat je nieuwe doelen kunt stellen en weer stappen kunt zetten. Door transparant te zijn legt de onderneming niet alleen verantwoording af, maar creëert ook vormen van externe en interne druk die kunnen worden ingezet in de ontwikkeling van de ondernemingsdoelstellingen en de realisatie daarvan. Hierop gaan wij in het vervolg van dit essay nader in.

21 april 2021 en daarna

Door de Europese Commissie (EC) wordt actief gewerkt aan diverse richtlijnen op het gebied van duurzaamheid. Voor ons essay lichten wij één van deze richtlijnen eruit: de CSRD. Daarbij ontkomen wij er echter niet aan, om hier ook kort de EU Taxonomy en de CSDDD te noemen.

De **CSRD** werd in concept door de Europese Commissie gelanceerd op 21 april 2021 als één van de acties die voortvloeide uit de Green Deal. Deze richtlijn werd op 16 december 2022 door de Europese Commissie vastgesteld en verplicht (grote) ondernemingen tot het jaarlijks opstellen van een duurzaamheidsverslag dat door een auditor van *assurance* moet worden voorzien. Als uitvloeisel van de CSRD werd gewerkt aan de European Sustainability Reporting Standards (ESRS), die op hun beurt weer invulling geven aan de CSRD. De ESRS werd op 31 juli 2023 door de Europese Commissie vastgesteld. Ondertussen werd gewerkt aan een variant voor de middelgrote beursgenoteerde ondernemingen (LSME) en een vrijwillige variant voor de overige middelgrote en kleine ondernemingen (VSME). Voor de verdere analyse laten we deze varianten buiten beschouwing, met dien verstande dat de VSME later nog wel aan de orde zal komen.

De **EU Taxonomy** is een systeem waarmee ondernemingen hun activiteiten (omzet, kosten en investeringen) kunnen classificeren als duurzaam. Dit is een omvangrijke set met criteria om duurzaamheid van activiteiten te bepalen en daarover jaarlijks te rapporteren in het jaarverslag. Deze verordening is vastgesteld op 11 juni 2020 en wordt met ingang van 2022 gefaseerd bij bedrijven ingevoerd.

De **CSDDD** (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) is geen verslaggevingsrichtlijn, maar een gedragsrichtlijn. Deze richtlijn richt zich op zorgvuldig onderzoek door ondernemingen in de waardeketen met betrekking tot schendingen van mensenrechten, arbeidsomstandigheden en milieubescherming. Deze richtlijn heeft een stevig



“Omnibus gaf ons wel rust en ruimte om te werken aan een beter duurzaamheidsverslag. De kracht van de CSRD zit meer in het kwantitatieve dan in de kwalitatieve informatie.”

Ruud Helmes

“De groenen zijn niet zo sterk in de lobby.”

Shirley Schijvens

ontwikkelings- en onderhandelingstraject doorlopen. Tenslotte zijn de voorgeschreven acties en groottecriteria flink bijgesteld, waarmee ten opzichte van de oorspronkelijke tekst flink wat water bij de wijn is gedaan. Deze is richtlijn is op 24 mei 2024 vastgesteld door de Europese Raad.

De CSRD (ESRS) geldt voor grote ondernemingen, waarbij de criteria van toepassing zijn, die ook voor de publicatieplicht van jaarrekeningen gelden: € 50 miljoen omzet, € 25 miljoen balanstotaal, 250 werknemers. Een onderneming is groot indien twee jaar op rij twee van deze criteria worden gerealiseerd. Deze groottecriteria gelden eveneens voor de EU Taxonomy. Voor de CSDDD gelden de groottecriteria € 450 miljoen omzet en 1.000 werknemers. Tot 26 februari 2025.

26 februari 2025 en verder

Eind 2024 diende zich al aan, dat in de Europese Unie bezwaren opkwamen tegen de invoering van de diverse richtlijnen op het gebied van duurzaamheid. Dat heeft er toe geleid dat op 26 februari 2025 de Europese Commissie het Omnibus Project is gestart. Dit project houdt in dat de Europese Commissie streeft naar een vereenvoudiging van (in ieder geval) de drie hiervoor genoemde richtlijnen. Dit proces heeft ertoe geleid dat eind 2025 de nieuwe versie van de ESRS door EFRAG is gepubliceerd. Deze standaarden hebben ten opzichte van de oorspronkelijke set een stevige *re-make* ondergaan. De groottecriteria voor ondernemingen worden aangepast en voor alle drie de richlijnen op één niveau gebracht. De invoering van de richtlijnen vindt in een hierziene fasering plaats. Naar de huidige inzichten betekent dit, dat de ondernemingen (oob's) die over 2024 rapporteerden, dit ook over 2025 en verdere jaren zullen moeten doen. Maar dat betekent ook dat een grote groep ondernemingen dit niet meer hoeft te doen of verder in de toekomst deze verplichting krijgt. De rol van de auditor blijft ongewijzigd. Het aantal ondernemingen dat om *assurance* moet vragen, zal echter naar verwachting dramatisch afnemen. De stemming in het Europese Parlement heeft op 16 december plaatsgevonden, precies op het moment van de afronding van dit essay.

Belangrijk is, dat naast deze ontwikkelingen rondom de CSRD, voor ondernemingen binnen de EU wel van kracht blijft dat op basis van de wet iedere onderneming (middelgroot en groter) jaarlijks een bestuursverslag moet opstellen. Dit is in de Nederlandse wet vastgelegd in artikel 2:391BW waarin ondernemingen de nodige ruimte wordt geboden om dit zelf in te vullen (zie essay 7).

Het Omnibus Project betekent echter voor een grote groep ondernemingen, dat zij vanuit het CSRD-perspectief weer terug zijn bij af (geen verplichte duurzaamheidsverslaggeving), voor een aantal dat zij terug zijn bij waar zij waren gebleven (vormen van vrijwillige duurzaamheidsverslaggeving) en voor een aantal uitstel van de verplichting naar een later moment. Met enkele van deze ondernemers zijn wij in gesprek gegaan met de vraag: wat vind je van deze ontwikkelingen, waarom ga je er toch mee door en hoe dan?

3.

Wat wij eerder hebben geschreven

De essayreeks ‘Duurzaamheidsverslaggeving na de CSRD’ gaat over duurzaamheidsverslaggeving. In deze nieuwe editie laten wij de **reizigers** aan het woord. Het fenomeen van de reizigers is niet nieuw. Met regelmaat wordt de ontwikkeling van duurzaamheidsverslaggeving beschreven als een reis. Met de reizigers bedoelen wij de ondernemingen die (nog) niet verplicht zijn tot duurzaamheidsverslaggeving op grond van de CSRD-ESRS, maar die dit op vrijwillige basis wel doen. Ook dat is niet nieuw. Er zijn veel ondernemingen die al jaren vrijwillig een duurzaamheidsverslag publiceren. In voorgaande essays in deze serie is gesproken met personen die daarbij betrokken zijn (geweest). Laten we even achterom kijken naar enkele opbrengsten uit deze gesprekken.

Essay 1 ***De wetgever***	***“Als je transparant bent, kan je ook veel beter samenwerken in de keten. Daar zie ik vooral een belangrijke toegevoegde waarde van de CSRD.”*** *Fleur Meerman, voormalig senior policy advisor Sociaal Economische Raad (SER)*
Essay 2 ***De jury***	***“We moeten weg van de focus op uitsluitend financiële prestaties. Duurzaamheid is ook geen randvoorwaarde voor ondernemen, maar zit volledig verweven in het ondernemen. Door consequent de informatie te verbreden naar economische, milieu en sociale aspecten ontstaat een beter beeld voor zowel interne als externe besluitvorming.”*** *Nancy Kamp-Roelands, voormalig voorzitter panel van deskundigen Transparantiebenchmark*
Essay 3 ***De pioniers***	***“Geïntegreerde verslaggeving. Het was zo vanzelfsprekend als het maar kon zijn en toch was het moedig.”*** *Thessa Menssen, voormalig CFO/ COO bij Havenbedrijf Rotterdam*

Essay 4 ***De praktijk***	***"De CSRD is een middel om een duurzame(re) wereld te bewerkstelligen, het rapporteren niet een doel op zich."*** *Simon Braaksma, senior director group sustainability Koninklijke Philips N.V.*
Essay 5 ***De NGO***	***"Wij willen graag samenwerken. Maar dan wel heel gericht met specifieke ondernemingen. Er moet wel iets te realiseren zijn. Dus zijn wij op zoek naar ondernemingen die nog stappen te zetten hebben."*** *Marcella Bos – senior adviseur WWF*
Essay 6 ***De IT-experts***	***"Ondanks een verdere automatisering blijft een goede documentatie van de motivering voor gemaakte keuzes door de onderneming, bijvoorbeeld op het gebied van mensenrechten, van belang omdat de context continue verandert."*** *Jelle Mattias Holwerda directeur Quantifier en docent interne beheersing Nyenrode*
Essay 7 ***Het Burgerlijk Wetboek***	***"Niet-financiële risico's, daar kan je eigenlijk niet omheen. Hierin schuilt de toekomstbestendigheid van de onderneming."*** *Harry Wanningen – extern accountant De Jong & Laan Accountants*

Er zijn veel meer inspirerende uitspraken gedaan. Dit zijn slechts enkele citaten. Eén van de opbrengsten van deze zeven essays is dat de geïnterviewden van mening zijn dat transparantie/verslaggeving een geweldig instrument kan zijn, maar zij waarschuwen tevens voor onderschatting van het proces dat erachter zit. Ook zeggen zij, dat je altijd bij het kerndoel van de onderneming moet blijven: het realiseren van lange termijn waardecreatie en niet het schrijven van een duurzaamheidsverslag.

We zijn nu in een andere context aanbeland. Er was regelgeving op komst. Eigenlijk was het allemaal zo goed als rond. Alleen nog 'even' de nationale wetgeving. Ondernemingen waren druk doende met het nemen van de nodige maatregelen om aan de naderende wettelijke bepalingen te kunnen voldoen; een duurzaamheidsverslag dat zou voldoen aan de uitgangspunten van de CSRD en aan de verslaggevings-voorschriften van de ESRS. En dan komt 26 februari 2025 en wordt de klok stilgezet.



4.

De markt-benadering

Inleiding

Tijdens de uitzending van Nieuwsuur van 10 november 2025 met de titel “Politici staan op de rem, maar de vergroening dendert door” werd expliciet stilgestaan bij energie en klimaatverandering als belangrijke – volgens velen zelfs belangrijkste – component van verduurzaming. Tijdens de uitzending kwamen deskundigen aan het woord die vanuit verschillende perspectieven naar het vraagstuk van klimaatverandering en economie kijken: Kees Vendrik (voorzitter Nationaal Klimaat Platform, Hannah Ritchie (datawetenschapper Universiteit van Oxford), en Louise van Schaik (onderzoeker klimaat en politiek Clingendael}. Een belangrijke opbrengst uit de uitzending is, dat duurzaamheid niet duur is. Dat was tien jaar geleden misschien anders, maar nu in ieder geval niet meer. En dan wordt met ‘duurzaamheid’ (in enge zin) bedoeld: het overschakelen naar alternatieve energiebronnen. De in de uitzending gepresenteerde grafieken tonen dat zonne-energie 90%, windenergie 70% en batterijtechnologie 90% goedkoper zijn geworden. Daardoor kan het verduurzamingsproces wat de sprekers betreft nu enorm versnellen. Daarbij draait het om de kosten – de uitgaven. Dat is niet onbelangrijk, omdat de focus van weleer ‘we moeten iets aan het klimaat doen’ nu is verschoven naar ‘duurzame energie is goedkoper’: het is onderdeel van de *business case*. Toegelicht wordt ook dat 20% van de grote internationale bedrijven verduurzaming vertraagt, dat 67% doorgaat en 13% versnelt. Dit terwijl er op politiek niveau minder animo lijkt te zijn. Een reden daarvoor kan zijn, dat veel instrumenten al staan. Ondertussen gaat het vanuit de economie en de maatschappij wel verder. Een voorbeeld is de explosieve groei van electrische auto’s. Natuurlijk speelt toch ook de politiek – de overheid – in dit proces ook een belangrijke rol. Aldus de sprekers bij Nieuwsuur.

“De vraag ‘waar is de portomonnee nu het meest mee gediend?’ is wat mij betreft hiermee beantwoord: duurzaam is goedkoper.”

“Het is heel belangrijk dat de politiek een harde keuze maakt: duurzaam als onderdeel van onze concurrentiestrategie. Investeren in een duurzame economie is onze ticket voor welvaart in deze eeuw.”
Kees Vendrik – Nieuwsuur



Op meerdere nieuwssites in de autobranche wordt melding gemaakt van het besluit van de Zuid-Koreaanse autofabrikant Hyundai dat de onderneming in 2030 wereldmarktleider wil zijn met auto's op waterstof. Zij gaan daarin de concurrentie aan met Toyota en enkele Chinese merken.

Verduurzamen

In de uitzending van Nieuwsuur draait het om klimaatverandering en de energietransitie. Dit vraagstuk wordt gezien als erg belangrijk. Vooral vanwege de concrete bedreiging daarvan voor de mensheid door het risico op extreme situaties: enerzijds ernstige vormen van verdroging (hittegolven, bosbranden, uitdroging, woestijnvorming) en anderzijds ernstige vormen van wateroverlast (zeespiegelstijging, hevige regenval, zware orkanen). Er zijn echter nog andere duurzaamheidsvraagstukken. Als we de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) als uitgangspunt nemen, dan worden – vanuit verslaggevingsperspectief – de vraagstukken onderverdeeld in tien categorieën: klimaatverandering, afval en verontreiniging, water en mariene bronnen, biodiversiteit, circulariteit, werknemers, werknemers in de keten, consumenten, gemeenschappen en ondernemingsgedrag. En dan blijkt, dat niet voor ieder vraagstuk de financieel-economische analyse zo klip en klaar is als bij klimaatverandering wordt voorgespiegeld. Er spelen vraagstukken als korte en lange termijn, ethiek, mensenrechten, werkelijke kosten, allocatie van kosten. Als voor ieder vraagstuk het sommetje zo eenvoudig was: 'het is goedkoper, dus levert het een beter rendement', dan was er misschien wel helemaal geen vraagstuk.

De *business case*

De *business case* betreft het (duurzaam) ondernemen zelf: het opereren op verschillende markten, het uitvoeren van de eigen processen en het realiseren van de doelstelling(en) van de onderneming. Als de onderneming duidelijke (intrinsieke) doelstellingen heeft om duurzaam te ondernemen, dan heeft dat impact op de wijze waarop zij de markt benadert. En dan gaat het niet alleen om acties die kostprijs verlagend werken, zoals de alternatieve energiebronnen waarvan de grafieken werden getoond in de uitzending van Nieuwsuur. Dan kan het ook gaan om keuzes die juist kostprijsverhogend werken, zoals het realiseren van betere arbeidsomstandigheden en inkomens bij toeleveranciers, de investeringen in het behoud van biodiversiteit, de investeringen in zuiveringsinstallaties of de inzet van gerecycled materiaal dat duurder is dan de oorspronkelijke producten. Deze kostprijs verhogende acties kunnen op de korte termijn leiden tot lagere winsten of hogere verkoopprijzen. Toch realiseren ondernemingen deze keuzes vooral om op de langere termijn te kunnen voortbestaan, weerbaar of veerkrachtig (*resilient*) te worden, gecombineerd met een positieve bijdrage aan de maatschappelijke waardecreatie. Het zijn twee zaken die bij elkaar komen en elkaar versterken. En dan is het zoals Thessa Menssen (voormalig CFO/COO van Havenbedrijf Rotterdam) het al in essay 3 verwoordde: “Het is zo vanzelfsprekend als het maar kan zijn.” Er zijn afnemers, banken en personeelsleden die (moedige) keuzes op het gebied van duurzaamheid waarderen en belonen door de producten af te nemen, de activiteiten van de onderneming te financieren en arbeid en kennis te leveren. En dan zijn er ondernemers die – door zichtbare stappen op het gebied van verduurzaming te nemen – merken dat de omzet en het verdienend vermogen van de onderneming toenemen. Omdat zij op de verschillende



Tijdens de CSRD Day 2025 zei Ankie van Wersch (managing director Future Up) dat duurzaamheid of maatschappelijk verantwoord ondernemen een zo logisch onderdeel is van de business case dat je het eigenlijk niet hoeft te benoemen. Dit was voor MVO Nederland één van de redenen om haar naam te veranderen in Future Up.

"Wij hebben al vele jaren intrinsiek een op duurzaamheid gerichte strategie."

Erik Elderman

"We zijn best in control, maar je rapporteert ook zaken waar ik minder trots op ben. Daar moest ik even overheenstappen. Het maakt je kwetsbaar."

Robert van Büseck

markten ook partijen ontmoeten met dezelfde intrinsieke motivatie en die dezelfde kansen voor de toekomst zien, bouwen deze ondernemingen aan de versteviging van hun *business case* en de toekomstbestendigheid van hun onderneming.

Markten

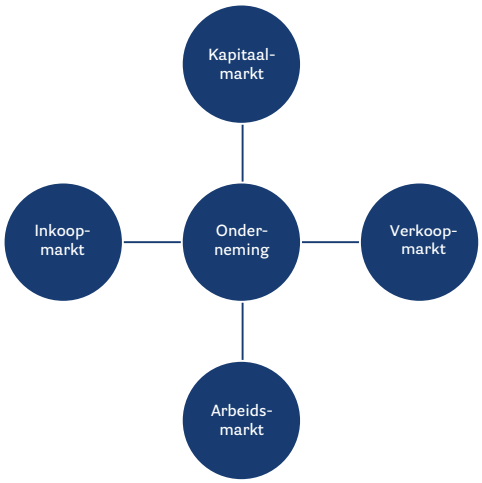
Het doel van een onderneming is in de basis het oplossen van vraagstukken in de samenleving door de levering van goederen en diensten waar behoefte aan is. Om dat doel te bereiken opereert de onderneming op meerdere markten. Heel abstract is het speelveld terug te brengen tot vier markten: de inkoopmarkt, de kapitaalmarkt, de arbeidsmarkt en de verkoopmarkt. Iedere onderneming moet haar positie bepalen op de markten waarop zij actief is. En daarbij is altijd sprake van tweerichtingsverkeer: de vrager en de aanbieder.

Dit alles begint bij de *purpose* van de onderneming. Dit is een onderdeel van het doel dat de onderneming voor ogen heeft; het deel dat het winststreven overstijgt. Dat waar de onderneming maatschappelijk feitelijk aan wil bijdragen. Dat klinkt allemaal wat hoogdravend. Natuurlijk moet er geld verdiend worden, anders kan de onderneming niet voortbestaan, maar menig ondernemer wil meer achterlaten dan alleen maar producten en diensten en iets dat winst genereert. Dat extra wordt gevoed door de innerlijke *drive* van de ondernemer.

Vanuit dat perspectief maakt de ondernemer keuzes: wat wil ik bijdragen en hoe wil ik dat doen? Daarnaast heeft de ondernemer ook de *business case* voor ogen: de continuïteit van de onderneming is gebaat bij een duidelijke *purpose*. Het één voedt het ander.

Verkoopmarkt

Op de verkoopmarkt ontmoet de onderneming haar afnemers. Dat kunnen consumenten zijn, maar ook andere ondernemingen. De onderneming biedt iets aan en heeft daarmee invloed op de vraag. De onderneming luistert naar haar afnemers en die hebben daarmee invloed op het aanbod. Maar in de basis is het zo, dat de afnemer vanuit zijn/haar eigen behoeftenbevreding bereid is om de producten en diensten van de onderneming af te nemen en dat de onderneming daar op inspeelt en dat levert waar de afnemer behoefte aan heeft: vraag en aanbod.



De ondernemer heeft daarbij een visie op het wat en hoe als het gaat om de producten en diensten die hij/zij wil leveren en ook de afnemer heeft een visie op wat hij/zij wel en niet wil inkopen. Daarbij spelen – naast de prijs – ook duurzaamheidsvraagstukken in wisselende mate een rol. Hiermee wordt een soort ideaalschets gegeven. De praktijk is echter ook dat producten worden aangeboden waaraan geen directe behoefte is, maar die door *push* verkoopstrategieën wel worden verkocht en die kunnen leiden tot afvalbergen.

Inkoopmarkt

Om te realiseren wat de afnemers vragen, betreedt de onderneming de inkoopmarkt. Naast de vraag van de afnemers, speelt daar ook de visie van de onderneming een rol als het gaat om de keuze van grondstoffen en productiemethoden. In feite is hier sprake van dezelfde markt als de verkoopmarkt, nu zit de onderneming echter aan de andere kant van de tafel en is de leverende partij de verkoper. In de keuzes die op deze markt worden gemaakt, spelen ook weer bij de leverancier en de onderneming – naast de prijs – duurzaamheidsvraagstukken in wisselende mate een rol.

Arbeidsmarkt

Om van inkoop tot verkoop te kunnen komen heeft de onderneming personeel nodig. De onderneming heeft daarbij – op basis van haar eigen visie – een verwachtingspatroon ten aanzien van de kennis en kunde van haar werknemers en van dat waar zij voor staan. De onderneming bouwt aan een ondernemingscultuur en wil haar medewerkers een zingevend bestaan bieden en uiteraard een passend inkomen. En zo zit de medewerker aan tafel met wensen ten aanzien van de beloning, maar ook op zoek naar een zingevend bestaan en met een eigen visie op duurzaamheid en de bijdrage die hij/zij daar beroepsmatig aan kan leveren. Ook de medewerker heeft doelen en ambities. Ook in dit proces spelen duurzaamheidsvraagstukken in wisselende mate een rol.

Kapitaalmarkt

Ten slotte zal de onderneming op de kapitaalmarkt op zoek gaan naar de financiële middelen om haar activiteiten te financieren, de kasstroom te stroomlijnen en haar liquide middelen op te slaan. Deze zaken zijn onderdeel van de kerntaken van de bank. De bank op zijn beurt heeft een visie

"De vissers geloven in innovatie. Dat leidt wel tot flinke investeringen."
Annerieke Vrolijk

"Je moet je leveranciers niet overvragen. Je moet vooral met ze in gesprek gaan."

"We maken niet alleen winst in financiële zin. Door de CSRD wordt ook onze ESG opbrengst zichtbaar. Dan praten we met de bank niet alleen over EBITDA."
Shirley Schijvens

ontwikkeld om zijn eigen vraagstuk te op te lossen: “waar komt het geld vandaan en waar breng ik het naartoe?” De ondernemer overweegt de wijze van financiering die hem/haar past en de wijze van beleggen van het verdiende geld. De bank heeft daarbij een visie op de activiteiten die hij wil financieren en de ondernemer heeft een visie op de wijze waarop hij/zij de financiële middelen wil inzetten. In dit proces zijn financieel rendement en de kosten van financiering belangrijk, maar spelen ook duurzaamheids-vraagstukken in wisselende mate een rol.

Context

Het opereren op deze markten kan aanvoelen als het schaken op meerdere borden. De onderneming heeft een visie, maar alle andere partijen op de diverse markten ook. Dat kunnen visies zijn die sterk worden beïnvloed door maatschappelijke betrokkenheid of juist door economische doelstellingen. Dan moeten afwegingen en keuzes worden gemaakt en beslissingen worden genomen. Cruciaal in dit complexe spel is informatie en communicatie. Partijen hebben behoefe aan informatie over elkaar om de juiste beslissingen te kunnen nemen, maar ook om zich te kunnen verantwoorden voor keuzes die in voorkomende dilemma’s zijn gemaakt. In dit proces is een belangrijke rol weggelegd voor verslaggeving in welke vorm dan ook. Rondom dit alles is uiteraard ook sprake van een context. Een context waarbinnen overheden acteren en spelregels opleggen, waarbinnen maatschappelijke organisaties van zich laten horen, waarin sprake is van publieke opinie en waarin geopolitieke, planetaire, economische, technologische en sociale vraagstukken en ontwikkelingen voelbaar zijn.



5.

De trein rijdt door – de organisatorische benadering

Inleiding

De CSRD is niet weg, maar de richtlijn wordt door het verwachte oprekken van de groottecriteria van toepassing voor een beduidend kleinere groep ondernemingen dan in eerste instantie was aangekondigd. Ook is in de ESRS meer focus aangebracht, waardoor ondernemingen minder voorgeschreven informatie hoeven rapporteren. Deze aanpassingen zijn met gemengde gevoelens ontvangen. Er zijn ondernemingen die al zo goed als aan de originele CSRD-ESRS voldeden. Zij zullen nu overwegen of zij hun verslaggeving zullen aanpassen naar de nieuwe eisen. Er zijn ondernemingen die over verslagjaar 2025 aan de CSRD-ESRS moesten voldoen, maar die nu uitstel krijgen en van deze groep ondernemingen zijn er ook vele die nu in het geheel niet meer aan de CSRD-ESRS hoeven te voldoen. Leiden dit uitstel en afstel tot blijdschap of teleurstelling?



"Ik wil geen bullshit bingo. Welke AI generator heeft dit nu weer gegenereerd? Het moet wel echt zijn."

Robert van Büseck

"We deden altijd gewoon wat we dachten dat goed was. Beleid en governance deden we niet aan. Al die raamwerken en de CSRD hebben ons daar bewust van gemaakt. Ook van dingen waar we nooit over na hadden gedacht."

Shirley Schijvens

"Veel wisten we al – in de onderbuik. Nu staat het op papier en zien we de focus - ook voor onze strategie."

Shirley Schijvens

Hoe je ook naar de afgelopen vier jaren en de actuele ontwikkelingen kijkt, het CSRD-proces heeft ons ook het nodige gebracht. Op wellicht de belangrijste opbrengst van de CSRD tot nu toe, gaan wij in dit hoofdstuk verder in.

De strategie van de onderneming

Laten we terug gaan naar de basis. Iedereen die een onderneming voert, heeft een **missie** en een **visie**. Waar moet het met de onderneming heen? Wat wil ik als ondernemer met deze onderneming bereiken? In het moderne denken is daar ook de zogenaamde ***purpose*** bijgekomen. Wat wil ik als ondernemer met mijn onderneming maatschappelijk bijdragen? Allemaal vragen die mede de richting van de onderneming bepalen. Niet iedereen zal deze gedachten in een goed doorwrocht betoog in een document vastleggen om dat te delen met de organisatie. Naarmate de onderneming kleiner wordt, zit vaak meer in het hoofd en de ziel van de ondernemer dan dat er op papier staat.

Als helder is wat de missie, visie en *purpose* zijn, dan houdt de volgende stap in dat een strategie moet worden uitgewerkt om te bepalen welke route de onderneming zal volgen om haar doel te bereiken. Om deze strategie te kunnen opstellen, zal (het management van) de onderneming in kaart brengen welke **kansen**, en **risico's** mogelijk het realiseren van de doelen van de onderneming kunnen bevorderen, danwel tegenwerken. Een belangrijk aspect in deze analyse is de beoordeling van de **impact** die de onderneming door haar activiteiten zal maken. Dit doet ieder management van iedere onderneming: wat zijn de kansen en de risico's om dat te realiseren wat ik wil en welke impact zal ik maken?

Iedere ondernemer praat met zijn/haar ***stakeholders***. Het is niet mogelijk om te ondernemen zonder afstemming met de *stakeholders*. Bij de *stakeholders* van de onderneming haalt de onderneming relevante informatie over de risico's, kansen en de ervaren impact. Daarbij analyseert (het management van) de onderneming ook de **waardeketen** waarvan de onderneming deel uitmaakt.



De Nederlandse vertaling van het Engelse woord 'purpose' geeft meerdere woorden die synoniem zijn aan elkaar. De vertaling die wellicht dichtbij komt is 'bedoeling'.

Gewoon de simpele vraag: hoe kom ik aan mijn mensen, de machines, de grondstoffen, de financiering die ik nodig heb voor de werkwijze die ik heb gekozen en voor de producten die ik wil maken en aanbieden. Simpel gezegd: hoe kom ik aan mijn spullen, hoe verwerk ik ze en waar breng ik ze naar toe? Denk hierbij aan het eenvoudige model van de vier markten, zoals in het vorige hoofdstuk beschreven.

De hiervoor genoemde processtappen leveren de informatie op, waarmee de onderneming vaststelt welke vraagstukken/ thema's voor haar belangrijk zijn: de **relevante thema's** die de bouwstenen zijn voor de strategie van de onderneming.

Dubbele materialiteitsanalyse

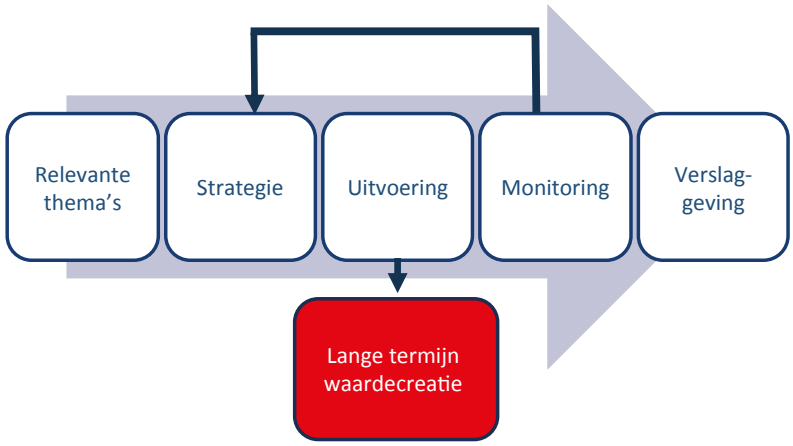
Hoewel vrijwel iedere ondernemer/ onderneming op enigerlei wijze dit strategievormingsproces doorloopt (welke ondernemer doet dit niet?), hebben de EU Richtlijnen die nu worden bijgesteld in het Omnibus Project en de vele discussies, projecten en studies daaromheen een belangrijke bijdrage geleverd aan een verdere concretisering daarvan voor vele ondernemers, *stakeholders*, adviseurs en accountants. In de CSRD en ESRS wordt dit proces de **dubbele materialiteitsanalyse** genoemd: het in kaart brengen van de relevante thema's voor de onderneming vanuit twee perspectieven: de kansen/ risico's en de impact. Maar als je door deze dubbele materialiteitsanalyse heenkijkt, dan zie je het strategievormingsproces zoals dat op velerlei wijze, in allerhande omvang en verschijningsvormen al sinds het bestaan van ondernemingen plaatsvindt. Kortom: niets nieuws onder de zon, of oude wijn in nieuwe zakken. Maar toch een heel belangrijk onderdeel van het ontwikkelingstraject dat veel ondernemingen – geïnitieerd door de CSRD-ESRS – de afgelopen vier jaren hebben doorgemaakt.

De stappen daarna

Als de onderneming op basis van haar visie, missie, *purpose* en analyses de relevante thema's in kaart heeft gebracht en haar strategie heeft bepaald, kan de uitvoering starten. De primaire en ondersteunende processen worden ingericht en de productie, handel of dienstverlening wordt gestart. Alles gericht op dat waar het feitlijk om draait: lange termijn waardecreatie.







Gedurende het jaar vindt voortdurende monitoring plaats om vast te stellen of de onderneming op koers ligt en of mogelijke bijstellingen in keuzes, strategie en uitvoering moeten worden aangebracht. Dit is de *old school* ***plan-do-check-act*** **cyclus**. Deze cyclus wordt door vrijwel iedere onderneming – ieder op haar eigen wijze – al sinds jaar en dag toegepast: gedurende het proces vaststellen of de onderneming de goede kant op beweegt. Dit proces eindigt aan het einde van het boekjaar in een jaarverslag.

Voor het merendeel van de ondernemingen betekent dit, dat zij een document opstellen dat bestaat uit drie onderdelen: het bestuursverslag, de jaarrekening en de overige gegevens. Wij zijn hierop in essay 07 'Het Burgerlijk Wetboek aan het woord' uitgebreid ingegaan. Maar – zoals hiervoor al geschetst – is al jaren het proces gaande dat ook duurzaamheidsinformatie onderdeel is van de jaarverslaggeving. De CSRD stelt dit nu ook verplicht voor een groep ondernemingen.

Duurzaamheidsverslaggeving

Ten slotte is de jaarverslaggeving als instrument onderdeel van – of draagt bij aan de realisatie van – de strategie. In feite hangt alles sterk met elkaar samen. Door duurzaam te ondernemen wordt bijgedragen aan de veerkracht van de onderneming, het verdienend vermogen en daarmee de continuïteit en door hierover transparant te zijn, worden belanghebbenden – de marktpartijen – hierover geïnformeerd, waarmee het zakendoen kan worden versterkt. Dat is de externe werking van transparantie. Deze informatievoorziening is ook intern van grote waarde. In essay 4 is geschreven over stuurinformatie en verantwoordingsinformatie. De verantwoordingsinformatie (het duurzaamheidsverslag) is vooral bedoeld voor de gesprekspartners en geïnteresseerden buiten de onderneming.

Als je goede jaarverslaggeving wilt realiseren, dan zal je informatie uit de organisatie moeten ophalen. Dat betekent dat er zaken georganiseerd moeten worden. Er moeten mensen verantwoordelijk worden gemaakt. Dan moeten er doelen worden gesteld op afdelings- of activiteitenniveau. Dan worden er prestatieindicatoren geformuleerd. Zo wordt niet alleen verantwoordingsinformatie opgehaald, maar ook stuurinformatie: het monitoringsproces moet worden gevoed.

"We doen zoveel dingen waar we het nooit over hebben. We moeten ons verhaal vertellen."
Annerieke Vrolijk

"Het is een heel proces. We zijn nog niet klaar. We hebben in de organisatie voor ieder thema een werkgroep gemaakt die meewerkt aan de dataverzameling."
Matthijs Eppinga

"Walk the talk. Het is niet alleen de papieren werkelijkheid. Ook de zeevarenden worden er dagelijks mee geconfronteerd. Zij zien de acties."
Annerieke Vrolijk

"De CSRD was voor ons een kapstok om ook intern meer awareness te creëren. De relevante thema's uit onze duurzaamheidsstrategie hebben een prominente plaats in onze balanced scorecard."
Erik Elderman

"Onze mensen raakten best wel gestresst van al die ESRSen. Moesten even schakelen naar 'gewoon' de faseerde aanpak. Laat je niet gek maken door al die consultants."
Shirley Schijvens



"Mijn accountant heeft een pragmatische aanpak, dus gaan we er mee door."

Robert van Büseck

"Onze accountant? Hele lieve mensen hoor, maar ze hadden geen idee. Ze gingen naar cursus, maar toen kwam 26 februari."

Shirley Schijvens

Om intern te kunnen monitoren of de onderneming met de uitgewerkte strategie haar doelen haalt, hebben ook de raad van bestuur en de verantwoordelijke managers betrouwbare informatie nodig. Door de *plan-do-check-act* cyclus stevig neer te zetten, wordt de betrouwbaarheid van de informatie versterkt, waarmee de kwaliteit van de informatie die in het duurzaamheids-verslag wordt opgenomen verbetert. Ook dit zijn elkaar versterkende acties: betere informatie in de interne keten leidt tot betere informatie in het duurzaamheidsverslag. Het publiceren van het duurzaamheidsverslag dient niet alleen het hiervoor genoemde verantwoordingsdoel, maar voedt ook de betrokkenheid bij de medewerkers/ managers in de organisatie. Meer betrok-kenheid in de organisatie leidt tot intrinsieke motivatie voor verduurzaming. Dit laatste draagt bij aan het realiseren van de doelen van de onderneming: maatschappelijke waardecreatie én omzetrealisatie, kosten-besparing en rendementsverbetering. En zo komt het vliegwiel op gang waarover wij al in essay 3 schreven. Dit nodigt uit tot concrete aandacht voor het creëren van een adequate administratieve organisatie die aan dit proces bijdraagt.

De accountant

In de CSRD is ook een rol weggelegd voor de accountant. Van de ondernemingen die aan de CSRD moeten voldoen wordt gevraagd dat zij hun duurzaamheidverslag laten verifiëren door een onafhankelijke externe auditor. In de Nederlandse setting wordt daarvoor de accountant ingezet.

Ondernemingen die (nog) niet aan de CSRD hoeven te voldoen, hoeven nog niet om *assurance* bij hun duurzaamheidsverslag te vragen. In essay 3 hebben wij een toelichting gegeven bij de toegevoegde waarde van een *assurance*rapport bij een duurzaamheids-verslag. *Assurance* bevestigt de betrouw-baarheid van de informatie, maar het laat ook zien dat het de onderneming menens is. Zowel intern als extern. Veel reizigers zijn wel met hun accountant ingesprek. Een aantal omdat zij op termijn toch *assurance* willen realiseren (vooral de ondernemingen die onder Omnibus uitstel hebben gekregen). Weer anderen vragen hun accountant om advies bij het inrichten van de administra-tieve organisatie en de selectie van prestati-eindicatoren. Bij deze groep leeft nog niet de idee dat *assurance* noodzakelijk is en wegen de kosten daarvan zwaar.

Door het Omnibus Project is voor veel accountantsorganisaties ook duidelijk geworden dat een substantieel kleinere groep ondernemingen onder de verplichtingen van de CSRD zal vallen en dat daarmee de vraag naar *assurance* navenant zal afnemen. Deze ontwikkeling heeft serieuze consequenties voor een groot aantal medewerkers bij accountantsorganisaties die de keuze hebben gemaakt om zich te specialiseren in duurzaamheidsverslaggeving en *assurance* daarbij. Bij de middelgrote en kleinere accountantsorganisaties leidt deze ontwikkeling zelfs tot het maken van afwegingen ten aanzien van de continuering van opdrachten bij cliënten.

Het is voor ondernemingen duidelijk, dat het ook voor de accountant nog een zoektocht is. De wetgeving omtrent verslaggeving is (nog) niet duidelijk en ook de impact daarvan op het werk van de accountant is nog niet helemaal in kaart gebracht. Veel accountants zitten ook nog met vragen ten aanzien van relevantie van thema's, de meetmethoden, de exacte inhoud van de gevraagde informatie. Accountants en ondernemingen doen er goed aan om gezamenlijk op te trekken. Het is voor beide een leerproces en zo kunnen zij elkaar versterken.



"We gaan in 2026 een ESG rapport opleveren conform VSME en dat bespreken we met de accountant."

Ruud Helmes

"Wij zijn best blij met de CSRD. Hoe mooi is het dat wij hier transparant over kunnen zijn, dat het getoetst wordt en er een verklaring bijkomt. Dat geeft ook een concurrentievoordeel."

Robert van Büseck

"Denken 'Ik doe het zelf wel', is niet handig. Je hebt een team nodig. Collega's uit de organisatie en de accountant."

Robert van Büseck

6.

Conclusie – wat heeft het de reizigers gebracht?

In dit essay is ingegaan op de vraag: hoe nu verder? De invoering van de CSRD-ESRS heeft geleid tot de ontwikkeling van duurzaamheidsverslaggeving bij veel ondernemingen in Nederland en de andere EU-landen. De start van het Omnibus Project op 26 februari 2025 heeft dit bij veel ondernemingen aan het wankelen gebracht. Er is veel gemopperd over de omvang van de oorspronkelijke regelgeving en de wispelturigheid van de politiek. Maar toch heeft het 'CSRD-proces' een positieve bijdrage geleverd aan het bewustwordingsproces bij veel ondernemingen en aan de vertaling daarvan naar de strategie en uiteindelijk de uitvoering: verduurzaming van producten, diensten en processen.

De afdronk bij de reizigers is, dat we de CSRD-ESRS nu niet overboord hoeven te gooien. Als we overgaan op verslaggeving, dan is het zeer prettig als er een verslaggevingsraamwerk is dat we kunnen gebruiken en dat door meerdere ondernemingen wordt gebruikt. Het moet wel verstandig worden gebruikt. De VSME is erg hoog over, de ESRS erg gedetailleerd en ondertussen is de GRI Standaard er ook nog. Dus: wat ga je doen als middelgrote onderneming in Nederland?

Conclusie bij de reizigers is dat duurzaamheid zo een logisch onderdeel is van ondernemen, van de *business case* van de onderneming, dat je het eigenlijk niet apart hoeft te benoemen. De relevante thema's komen gewoon via een gedegen analyse van

"Biodiversiteit is belangrijk, maar ook erg complex. Kwantitatief rapporteren is op dat thema een uitdaging."

Erik Elderman

kansen, risico's, impact, *stakeholders* en de waardeketen in de strategie. Belangrijk zijn ook het begin en het einde van deze cyclus: de *purpose*, wat wil ik als onderneming bijdragen aan maatschappelijke waardecreatie en transparantie: kan ik aan de *stakeholders* en de keten laten zien wat ik doe en hoe ik dat doe?

Wat in de gesprekken nog onderbelicht is gebleven, is het belang van brancheorganisaties. Het zou goed zijn als toch ook brancheorganisaties een rol (blijven) vervullen door analyses op brancheniveau te blijven uitvoeren, bouwstenen voor de materialiteitsanalyse aan te (blijven) leveren en handreikingen voor vergelijkbare verslaggeving te (blijven) delen. De vergelijkbaarheid van informatie wordt door menigeen als zeer prettig ervaren (essay 2).

De reizigers zien dat er nog veel is te ontwikkelen. Belangrijk is, dat ontwikkelingen gefaseerd worden doorgevoerd. Dat doen wat de organistie aankan en dat vragen wat de ketenpartners kunnen leveren. In gesprek gaan en samen proberen de volgende stap te zetten.



Bronvermelding

- KPMG The move to mandatory reporting: Survey of Sustainability Reporting 2024 https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2024/11/the-move-to-mandatory-reporting-web-copy.pdf.coredownload.inline.pdf
- Rijksuniversiteit Groningen: Duurzaamheidsverslaggeving na de CSRD – 1 De wetgever aan het woord. 31 maart 2024. https://www.rug.nl/business-school/themes/sustainabilitytheme/duurzaamheidsverslaggeving-na-de-csrd-1-de-wetgever.pdf
- Rijksuniversiteit Groningen: Duurzaamheidsverslaggeving na de CSRD – 2 De jury aan het woord. 30 juni 2024. https://www.rug.nl/business-school/themes/sustainabilitytheme/duurzaamheidsverslaggeving-na-de-csrd-2-de-jury.pdf
- Rijksuniversiteit Groningen: Duurzaamheidsverslaggeving na de CSRD – 3 De pioniers aan het woord. 30 september 2024. https://www.rug.nl/business-school/themes/sustainabilitytheme/duurzaamheidsverslaggeving-na-de-csrd-3-de-pioniers.pdf
- Rijksuniversiteit Groningen: Duurzaamheidsverslaggeving na de CSRD – 4 De praktijk aan het woord. 31 december 2024. https://www.rug.nl/business-school/themes/sustainabilitytheme/duurzaamheidsverslaggeving-na-de-csrd-4-de-praktijk.pdf
- Rijksuniversiteit Groningen: Duurzaamheidsverslaggeving na de CSRD – 5 De NGO aan het woord. 31 maart 2025. https://www.rug.nl/business-school/themes/sustainabilitytheme/duurzaamheidsverslaggeving-na-de-csrd-5-de-ngo.pdf
- Rijksuniversiteit Groningen: Duurzaamheidsverslaggeving na de CSRD – 6 De IT experts aan het woord. 30 juni 2025. https://www.rug.nl/business-school/themes/sustainabilitytheme/duurzaamheidsverslaggeving-na-de-csrd-6-de-it-experts.pdf
- Rijksuniversiteit Groningen: Duurzaamheidsverslaggeving na de CSRD – 7 Het Burgerlijk Wetboek aan het woord. 30 september 2025. https://www.rug.nl/business-school/themes/sustainabilitytheme/duurzaamheidsverslaggeving-na-de-csrd-7-het-burgerlijk-wetboek.pdf
- EFRAG: https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting

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

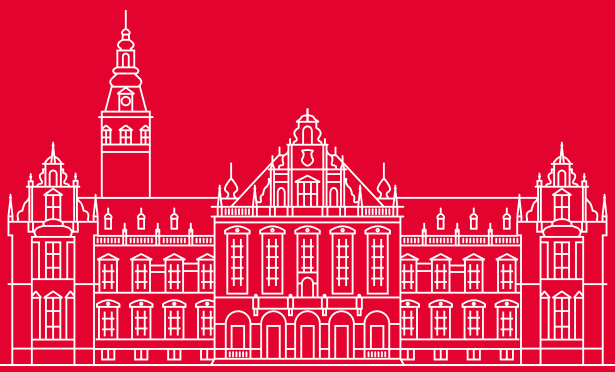
University of Groningen Business School: Connecting for impact

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-sustainability

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