



Prof.dr. Nancy Kamp-Roelands.

# 'Zorg voor een blauwdruk van je organisatie'

Expert over disciplinerende werking  
duurzaamheidsverslaggeving

Door: Bert Koopman en Madelon van Leeuwen

27-06-2024

*Wetenschap Interview*

---

**Een must read voor organisaties. De duurzaamheidstransitie is in volle vaart gekomen en moet ertoe leiden dat economische, milieu- en sociale aspecten in evenwicht zijn. Zodat de toekomstige generaties ook in hun behoeften kunnen voorzien. De CSRD, een veeleisende richtlijn uit Brussel, verplicht bedrijven om duurzaamheidsontwikkelingen openbaar te maken en te laten voorzien van een accountantsrapport. Deze verplichting wordt getrapt ingevoerd voor beursgenoteerde en andere ondernemingen. Ook hun externe stakeholders en uiteindelijk ook filantropische fondsen, krijgen er mee te maken.**

---

Onder vakgenoten geldt ze als de koningin van de duurzaamheidsverslaggeving. Nancy Kamp-Roelands is bijzonder hoogleraar niet-financiële verslaggeving, *integrated reporting* en *assurance* aan de Rijksuniversiteit Groningen. Haar grootste ambitie: transparantie over duurzaamheid bewerkstelligen. Daarbij naast financieel kapitaal ook rekening houdend met andere kapitalen, zoals menselijk kapitaal, sociaal en relatiekapitaal of natuurlijk kapitaal.

We spreken deze internationale autoriteit op haar vakgebied op een vrijdagochtend in Rotterdam. Het interview maakt deel uit van een serie vraaggesprekken waarbij ook sociaal ethische aspecten aan bod komen, zoals veiligheid en gezondheid van werknemers in de gehele keten. De interviews zijn in eerste instantie bedoeld voor toezichthouders en bestuurders van filantropische fondsen. Want ook de *civil society* moet – naast de overheid en de markt – een bijdrage leveren aan de duurzaamheidstransitie.



Foto: Dirk Kome

## Transparantie

Organisaties dienen veel transparanter te worden over de mate waarin ze bijdragen aan de duurzame ontwikkeling. Het gesprek gaat dus al snel over bijbehorende waarden op economisch, milieu- en sociaalgebied en over de dialoog met interne en externe stakeholders. Gedachtegoed ook dat centraal staat in de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) die uiteindelijk voor circa 55.000 Europese bedrijven gaat gelden.

In de *roaring twenties* van de 21ste eeuw is de urgentie niet meer te negeren: extreme klimaatverandering en tekorten aan essentiële grondstoffen bedreigen toekomstige generaties in hun bestaan. De transitie van fossiel naar duurzaam wordt tegenwoordig voor de rechter uitgevochten. Ook de sociaal-ethische aspecten van ketenverantwoordelijkheid halen dagelijks het nieuws. De Sustainable Development Goals (SDG's), die in 2030 weer opnieuw vastgesteld worden, vormen een eerste stip aan de horizon.

### *Zit er voldoende schot in de duurzaamheidstransitie?*

Kamp-Roelands: 'Ik ben optimistisch want ik zie dat zich een enorme omslag voltrekt. Nederland is binnen de EU een koploper. De duurzaamheidsverslaggeving wordt steeds meer een geïntegreerd onderdeel van de zwaar opgetuigde financiële kolom. Deze nieuwe vorm van verslaggeving, die integraal wordt opgenomen in het bestuursverslag, moet inzicht geven in de verandering die bedrijven en organisaties doormaken. Het geeft een *push* om een meer omvattend beeld van de onderneming te bieden, zodat dit intern en extern kan leiden tot meer geïnformeerde discussies over de duurzaamheidstransitie.'

### *Wat levert dit op?*

'De EU hoopt het gedrag van ondernemers en investeerder te sturen met redelijk vergaande informatie-eisen. De verwachting is dat transparantie over duurzaamheid, inclusief klimaat, zal leiden tot een continue verbetering van de prestaties op dit vlak. Het gaat naast prestaties ook om de hele context van de strategie van organisaties, de doelstellingen en het management van economische, milieu- en sociale aspecten van de bedrijfsvoering. Voor klimaat is bijvoorbeeld het uiteindelijke doel om in 2050 in Europa klimaatneutraal te worden.'

'Bij duurzaamheidsverslaggeving zie je veel meer van de bedrijfsvoering dan bij financiële verslaggeving want dat is een cijfermatige uitkomst, een momentopname van een positie. In de duurzaamheidsverslaggeving zie je de doelstellingen, de acties en het proces. Veel managementinformatie komt daarin terug. Met andere woorden: via de achterkant – de duurzaamheidsverslaggeving – kun je de voorkant – de duurzaamheidstransitie bewerkstelligen.'

### *Waar loert gevaar?*

'Er zijn qua verslaggeving enkele valkuilen. Ten eerste is er de spanning tussen relevantie en volledigheid. Ondernemingen die onder het regime van de CSRD vallen, mogen hun verslaggeving over duurzaamheid toespitsen op wat het meest relevant is. Dat is niet eenvoudig want de CSRD telt circa duizend datapunten. Door te focussen zul je altijd mensen moeten teleurstellen. Weet dus goed wat je strategie is.'

‘Een ander spanningsveld betreft de vergelijkbaarheid van de verslaggeving. De CSRD is daar erg op gericht. Maar de verschillen tussen bedrijfstakken en bedrijven zijn enorm. Dus naast algemene indicatoren zul je altijd specifieke indicatoren zien, zowel op sectorniveau als op bedrijfsniveau. Deze vergelijkbare sectorindicatoren zijn momenteel nog niet beschikbaar en de organisatie-specifieke indicatoren kiest de onderneming zelf.’

### ***Vergelijken zal sowieso lastig worden?***

‘Aanvullend daarop: in de European Sustainability Reporting Standards staat voor elk informatie-element aangegeven wat de informatie moet weergeven. Hoewel ondernemingen de keuze hebben aanvullend op de ESRS andere informatie te geven, zou dit toch zoveel mogelijk op een vergelijkbare manier moeten gebeuren.’

‘Een derde valkuil heeft te maken met de houding jegens de CSRD. Het is niet de bedoeling dat ondernemers en investeerders deze richtlijn gaan zien als een compliance-oefening. Want als ze de CSRD beschouwen als een afvinklijstje, een moetje, gaan ze voorbij aan het specifieke van hun organisatie en daarmee aan het oogmerk van de richtlijn – transparant zijn over de eigen duurzaamheidsprestaties. En dat is natuurlijk niet de bedoeling.’

### ***En de keteneffecten?***

‘Om de relevante datapunten van de CSRD te kunnen bepalen doen ondernemingen een materialiteitstoets. Ze kijken daarbij naar de financiële effecten van duurzaamheid op de onderneming en, omgekeerd, naar de effecten van de onderneming op de omgeving. Dit is de zogeheten dubbele materialiteit. Bij het eerste deel kan het gaan om de financiële impact van klimateffecten op het bedrijf (zowel positief als negatief); bij het tweede om impact van de onderneming op het milieu en de samenleving, bijvoorbeeld door vervuiling of juist positief door productinnovaties.’

### ***Zijn beursfondsen klaar voor deze veeleisende Europese richtlijn?***

‘Er wordt veel informatie gevraagd en ondernemingen moeten zich tijdig voorbereiden. Samen met collega Karen Maas van de Erasmus Universiteit deed ik onlangs onderzoek naar de informatieverschaffing over klimateffecten onder 75 Nederlandse grote en kleinere beursfondsen. Conclusie: steeds meer bedrijven maken de impact op klimaatverandering onderdeel van hun strategie. Ze worden transparanter in hun rapportage over de effecten daarvan.’

‘Daarbij past een kanttekening. Deze informatie is vaak nog versnipperd en niet of niet volledig doorvertaald naar activiteiten en beleid. Daarnaast kan de transparantie over de financiële impact van klimaat op de onderneming – positief en negatief – verder worden verbeterd. Over de hele linie moeten nog grote stappen worden gezet inzake de impact van hun activiteiten op het milieu, de maatschappij en goed bestuur (ESG).’

### ***Gaat de CSRD ook werken in het MKB?***

<https://www.wereldvanfilantropie.nl/nieuws/interview-nancy-kamp-roelands>

© This is an open access article distributed under the terms of the CC BY-NC-ND 4.0 license  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

‘Het MKB, vaak toeleverancier van grote bedrijven, krijgt te maken met keteneffecten. Als grote bedrijven inzake de duurzaamheidstransitie een bepaald beleid voeren, willen ze dat hun zakenpartners die lijn volgen. Ze zullen daartoe *supply chain audits* inzetten. Wil je als MKB-bedrijf *preferred supplier* van een grote organisatie blijven, dan zul je aan een aantal voorwaarden moeten voldoen. Ook al val je zelf nog niet onder de wettelijke verplichtingen.’

‘Om als MKB-bedrijf goed voorgesorteerd te zijn, biedt de invoering van de CSRD de mogelijkheid om de doelstelling van je bedrijf te herijken. Dat kan door enkele wezenlijke vragen te beantwoorden. Waar wil ik op weg naar 2030 en 2050 met mijn MKB-onderneming heen? En wat is dan relevant voor mijn organisatie? Vervolgens kun je dit terugvertalen (*backcasting*) in een stappenplan.’

### ***En de rol van stakeholders?***

‘De dialoog met de stakeholders is een apart en relevant proces. Stakeholders zijn de voelsprietten van de onderneming. Andere input voor *best practice* bieden de scenariostudies van bijvoorbeeld van het Planbureau voor de Leefomgeving. Inspiratie is ook te putten uit rapporten van de Transparantie Benchmark, die tot vorig jaar eens in de twee jaar in kaart bracht hoe transparant het Nederlandse bedrijfsleven is inzake maatschappelijke verslaggeving.’

‘Uiteindelijk moeten ondernemingen hun eigen verhaal vertellen. Laten zien met welke duurzaamheidskenmerken ze zich onderscheiden en hoe die gefinancierd zijn. Dus op welke vlakken ze het beter doen dan concurrenten en op die manier voordeel genieten in de ogen van stakeholders. Ze worden zo gepercipieerd als een aantrekkelijke zakenpartner en werkgever. En banken zijn eerder bereid een financiering aan te gaan.’

### ***Hoe kunnen besturen van filantropische fondsen zich voorbereiden?***

‘Stichtingen en verenigingen achter vermogensfondsen en goede doelen zijn van nature goed voorgesorteerd. Het zijn immers waarde gedreven organisaties, expliciet in het doel dat ze willen bereiken. En passant weten ze het publiek ook nog eens te mobiliseren om vrijwillig geld, tijd of kennis aan goede-doelenorganisaties te besteden. Dat is precies wat de ondernemingen nodig hebben: risico’s mitigeren, positieve impact vergroten en waarde creëren op de lange termijn.’

‘Waar filantropische fondsen hun voordeel mee kunnen doen, is de blauwdruk van hun organisatie nog eens goed tegen het licht houden. Wat is het doel – de toegevoegde waarde – die je in de toekomst wilt bereiken? Passen de goede doelen die je steunt bij deze doelstelling? Is daarbij sprake van een duurzame selectie? Wat is de gewenste impact van grote projecten en hoe meet je die? Hoe is de organisatie ingericht? Denk aan inkoop van inventaris en middelen.’

### ***Wat zijn in de boardroom kernvragen voor toezichthouders bij filantropische fondsen?***

‘Fondsbestuurders kunnen toezichthouders vragen of de operationele activiteiten voldoende aansluiten op de strategie gericht op het creëren van waarde op de lange termijn. Hoe risico’s te beheersen en kansen

<https://www.wereldvanfilantropie.nl/nieuws/interview-nancy-kamp-roelands>

© This is an open access article distributed under the terms of the CC BY-NC-ND 4.0 license  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

inzichtelijk te maken en vervolgens te benutten? Wat is de invloed van de keten op waarde-creatie of – vernietiging? Dus nodig zo nu en dan de toezichthouders uit voor een constructieve dialoog over duurzaamheidsverslaggeving, transparantie en sturen op impact.'

### **Tot slot**

Uit dit interview over de duurzaamheidstransitie vanuit het perspectief van de trits economische, milieu en sociale aspecten blijkt dat zwart/wit antwoorden toezichthouders, bestuurders, ondernemers en investeerders niet verder helpen. Het ligt genuanceerder. De duurzaamheidstransitie gaat over denken in kansen en bedreigingen, sterkten en zwakten inzake het milieu, de maatschappij en goed bestuur.'

Accountants spelen in dit ESG-domein een belangrijke rol. Zeker nu organisaties onder het vergrootglas liggen van belangenorganisaties. Zij zullen ondernemingen in het kader van hun assurance-opdracht steeds meer gaan uitdagen op de kwaliteit van de duurzaamheidsinformatie en daarmee direct op de gehele inbedding van duurzaamheid in de organisatie.

### **Publieke domein**

Evident is dat duurzaamheidsverslaggeving disciplineert. Zeker als deze informatie onderdeel wordt van het publieke domein. Vanaf dat moment kunnen ondernemingen er immers niet meer om heen. Duurzaamheidsverslaggeving is dus zowel een nuttig hulpmiddel en een noodzakelijke voorwaarde. Want de weg naar een duurzame samenleving is lang en deels onvoorspelbaar. Steeds weer grip krijgen op alle veranderende omstandigheden lijkt een illusie.

Alle reden om te kiezen voor het bredere perspectief. De CSRD, inclusief bijbehorende verslaggevingsstandaarden, zal de transitie naar duurzaamheid versnellen en daarmee mogelijk leiden tot een andere *mindset* bij ondernemingen en organisaties. Ook de overheid stuurt inmiddels meer op 'brede welvaart' dan op het bruto nationaal product. De notie dat waarde alleen iets financieels is, verdwijnt allengs naar de achtergrond.

### **Eisen aan duurzaamheidsrapportage:**

- Opgenomen informatie moet getrouw en betrouwbaar zijn
- De informatie moet vergelijkbaar zijn tussen sectoren en organisaties
- De analyse moet evenwichtig zijn, geen *greenwashing* bevatten
- Alleen relevante informatie moet een plaats krijgen
- De informatie moet bruikbaar, toegankelijk en vindbaar zijn
- De accountant moet 'een beperkte mate van zekerheid' kunnen bieden

*Bert Koopman is hoofdredacteur van Filantropie Platform DDB, onderdeel van Amsterdam University Press.*

*Madelon van Leeuwen is directeur Stichtingen en Instellingen bij ING Private Banking & Wealth Management.*