



Spotlight

Vaktechnisch bulletin van
PwC Accountants
Jaargang 27 - 2020 uitgave 3

- Covid-19 is aanleiding om te werken aan een nieuw sociaal contract
- Interview – In gesprek met de CFO van Vopak, Gerard Paulides
- Interview – In gesprek met toezichthouders Kavita Nandram en Raoul Köhler
- Sustainable Development Goals – dichterbij een strategie voor de wereld is men nog niet eerder gekomen
- Duurzame financiering transformeert reële economie
- Klimaatverandering toekomstbestendig managen
- Sustainable strategy execution
- Een veerkrachtige supplychain: continuïteit en duurzaamheid gaan hand in hand
- De integrale verduurzaming van de supplychain
- Robots en rechten: de toekomst van werk en de invloed op werknemers en bedrijven
- Houvast door meten van en sturen op impact
- Een digitaal platform als middel voor verduurzaming
- Digitale ethiek: basisingrediënt voor succesvolle digitale transformatie
- Ontwikkelingen in het duurzaamheidsrapportagelandschap in 2020
- Maak duurzaamheidsinformatie echt betrouwbaar
- Fiscaliteit als onderdeel van maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen
- Versnel de transformatie naar een duurzame organisatie door te werken aan de cultuur
- Duurzame vooruitgang in de jaarrekening

Duurzaamheidsspecial



In gesprek met
stakeholders van
de AFM en Vopak

Pagina 9 en 15





Bericht van de hoofdredacteur

Zoals u ziet, staat deze editie geheel in het teken van duurzaamheid. Een onderwerp dat veel verder gaat dan het scheiden van afval of minder gebruik maken van auto of vliegtuig. Zo raakt duurzaamheid ook aan de supplychain, mensenrechten, financiering, accounting en digitale ontwikkelingen, om maar een aantal onderwerpen te noemen. Onderwerpen waar u misschien niet dagelijks bij stilstaat of die u niet direct in verband zou brengen met duurzaamheid. Daarom hebben we er dit keer voor gekozen de artikelen kort te houden. Ze zijn bedoeld als introductie of 'food for thought' bij de ontwikkelingen waar u binnen uw organisatie wellicht zelf ook mee te maken zult krijgen.

Verder vindt u in deze Spotlight twee interviews. Een met de CFO van Vopak, ambitieus op het gebied van duurzaamheidsverantwoording, en een met de AFM over de rol van de accountant in het kader van integrated reporting.

Binnen dit thema past ook onze ambitie om minder op papier en meer digitaal te werken. Vandaar dat onze Assurance-medewerkers vanaf nu alleen een digitale versie zullen ontvangen. Wilt u ook uw papieren abonnement inruilen voor een digitale, ga dan naar ons colofon. Daar leest u hoe u dit kunt doen.

Voor nu wensen we u veel leesplezier.

Hugo van den Ende

Bij PwC willen we een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Wij zijn een netwerk van firma's in 157 landen met meer dan 276.000 mensen. Bij PwC in Nederland werken ruim 5.400 mensen met elkaar samen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op www.pwc.nl.

PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.



Morgen maak je samen_

We hebben met elkaar een opdracht te vervullen. Hoe kunnen wij de wereld mooier maken door de belangen van mens, milieu en winstgevendheid in goede balans te dienen? Iedere organisatie en ieder individu heeft een verantwoordelijkheid om die opdracht, uitgewerkt in zeventien Sustainable Development Goals, te helpen vervullen.

Bij PwC steken we daarom veel tijd en energie in het verduurzamen van onze organisatie en onze werkwijze, op een manier die bijdraagt aan de SDG's die voor ons het meest relevant zijn. Die verandering is voor ons een inspirerende zoektocht die we vol overtuiging afleggen, maar waarbij we ook voor lastige dilemma's komen te staan. Hoe gaan we in de toekomst om met onze internationale vliegbewegingen? Wat betekent meer vanuit huis werken voor ons? Het pad is nog niet altijd helder, maar dat mag geen excuus zijn om niet in beweging te blijven. We hebben het vertrouwen dat we gaandeweg leren en waar nodig in de goede richting kunnen bijsturen.

Die zoektocht stelt ons ook in staat om inhoud te kunnen geven aan onze merkbelofte: houvast is de bron van vooruitgang. Dat doen we door samen met onze klanten en de maatschappij invulling te geven aan die SDG's. Wij kunnen onze klanten helpen met het verduurzamen van hun product en hun organisatie. Dat start met het gesprek met de klant over de impact die we maken. Wat betekent de kenniseconomie voor mensen die niet mee kunnen? Hoe help je mensen van baan naar baan? Welke verantwoordelijkheid hebben we daar allemaal in?

Daarvoor zullen we om te beginnen zelf het goede voorbeeld moeten geven. En dat kan alleen door zelf te hebben ervaren wat het betekent voor een organisatie om duurzaamheid tot een integraal onderdeel van de strategie te maken.

Hoe vind je een goede balans tussen mens, milieu en winstgevendheid, en hoe stuur je daar vervolgens op? Welke methodologie hanteer je om niet-financiële informatie tastbaar te maken en te kunnen wegen, en welke eisen stelt dat aan je datamanagement en je rapportages? Wat vragen de benodigde veranderingen van het leiderschap, de cultuur, het gedrag en de vaardigheden van de mensen in je organisatie?

In dit themanummer van Spotlight treft u een groot aantal artikelen aan waarin we de inzichten, ervaring en kennis die wij hebben opgedaan met deze aspecten van het sturen op duurzame waardecreatie met u delen.

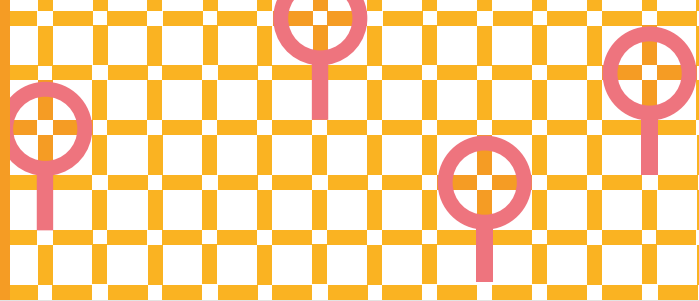
Wat mij daarbij inspireert is het pleidooi dat ik onlangs hoorde om in deze zoektocht niet te veel stil te staan bij wat nog niet duidelijk is en wat nog niet goed gaat. Laten we ons realiseren dat alle bijdrages aan een duurzame, mooiere wereld waardevol zijn. Laten we daarom vooral waarderen wat al wel goed gaat, daarvan leren en met nieuwe energie doorgaan op ons pad. Het liefst doen we dat samen met u. Want morgen maak je samen_

Renate de Lange

Raad van Bestuur PwC Nederland en verantwoordelijk voor Corporate Sustainability

Inhoud

- 2 Bericht van de hoofdredacteur**
- 3 Woord vooraf – Morgen maak je samen_**
We hebben met elkaar een opdracht te vervullen. Hoe kunnen wij de wereld mooier maken door de belangen van mens, milieu en winstgevendheid in goede balans te dienen? Iedere organisatie en ieder individu heeft een verantwoordelijkheid om die opdracht, uitgewerkt in zeventien Sustainable Development Goals, te helpen vervullen. *Renate de Lange*
- 6 Column – Covid-19 is aanleiding om te werken aan een nieuw sociaal contract**
De oplossing voor ongelijkheid ligt in een nieuw sociaal contract waarin we als samenleving opnieuw bekijken hoe we welvaart verdelen en de risico's spreiden. Dit is urgent als straks de rekening van Covid-19 op tafel ligt. *Jan Willem Velthuis en Wineke Haagsma*
- 9 Interview – In gesprek met de CFO van Vopak, Gerard Paulides**
Vopak is 's werelds grootste onafhankelijke opslagbedrijf voor vloeibare en gasvormige bulkgoederen en speelt daarmee een belangrijke rol in het faciliteren van de energietransitie. Joukje Janssen en Hugo van den Ende gingen in gesprek met CFO Gerard Paulides over Vopaks ambities en keuzes in duurzaamheid, over rapportage daarover en over de impact van klimaatverandering op het bedrijf. *Joukje Janssen en Hugo van den Ende*
- 15 Interview – In gesprek met toezichthouders Kavita Nandram en Raoul Köhler**
De Autoriteit Financiële Markten (AFM) stimuleert de organisaties onder haar verslaggevingstoezicht al sinds 2013 om in hun verslaggeving meer aandacht te besteden aan duurzaamheid. Sinds de EU-richtlijn voor de bekendmaking van niet-financiële informatie (NFI) eind 2016 in de Nederlandse wet is opgenomen, ziet de AFM erop toe dat organisaties adequaat rapporteren over hun beleid, risico's en prestaties op NFI-gebied. Hugo van den Ende en Marcus Looijenga gingen hierover namens PwC in gesprek met Kavita Nandram en Raoul Köhler van de AFM. *Hugo van den Ende en Marcus Looijenga*
- 21 Sustainable Development Goals – dichterbij een strategie voor de wereld is men nog niet eerder gekomen**
De SDG's zijn zeventien doelen die moeten leiden tot een duurzame en inclusieve samenleving in 2030. Een uitdagende opgave waarbij voor zowel overheden als organisaties een belangrijke rol is weggelegd. De SDG's helpen organisaties om langetermijndoelstellingen te definiëren. Ze bieden inzicht en houvast voor een duurzame en inclusieve samenleving. *Wineke Haagsma*
- 25 Duurzame financiering transformeert reële economie**
In de Covid-19-crisis kregen klimaat- en sociale (ESG) onderwerpen significante aandacht in de financiële sector. Hoe geven we duurzame investeringen vorm en wat betekent dat voor het risicoprofiel van financiële instellingen? Transitie is hierin het sleutelbegrip. *Joukje Janssen en Lex Huis in het Veld*
- 29 Klimaatverandering toekomstbestendig managen**
Om toekomstbestendig te zijn, zullen ondernemingen moeten inspelen op de risico's en kansen als gevolg van klimaatverandering, en nadenken over hoe zij hun emissies kunnen verminderen. Dit artikel legt uit waar ondernemingen in dit kader aan moeten denken. *Viviana Kooistra-Voorwald en Willem Schouten*
- 32 Sustainable strategy execution**
Verduurzamen is vandaag de dag voor de één een maatschappelijke plicht en voor de ander een intrinsiek doel. Actie is vereist en dat vraagt een juiste aanpak. Het belangrijkste aspect hierbij is en blijft 'to walk the talk'. Het expliciet rapporteren over wat je doet ('talk'), is minder belangrijk op het moment dat het al duidelijk is in alles wat je doet ('walk'). *Willem-Jan Dubois*
- 35 Een veerkrachtige supplychain: continuïteit en duurzaamheid gaan hand in hand**
De Covid-19-crisis leidt tot disruptieve veranderingen in de supplychain, maar levert tegelijkertijd belangrijke lessen op over de rol van duurzaamheid in de supplychain. In dit artikel leest u wat uw bedrijf kan doen om de supplychain duurzamer en robuuster te maken, wat zal leiden tot meer continuïteit. *Rolf Bos*



- 39 De integrale verduurzaming van de supplychain**
De Covid-19-crisis toont aan dat de supplychain gevoelig is voor een wereldwijde pandemie. Er bestaan echter meer existentiële risico's voor de supplychain. In dit artikel wordt nader ingegaan op deze risico's en op hoe verduurzaming kan helpen deze risico's te spreiden en verminderen. *Marcel Prinsenbergh en Sylvie Bleker-van Eyk*
- 43 Robots en rechten: de toekomst van werk en de invloed op werknemers en bedrijven**
Technologische innovaties volgen elkaar steeds sneller op. Dit heeft gevolgen niet alleen voor bedrijven en werkgelegenheid, maar ook voor mensenrechten. In dit artikel leest u meer over de gevolgen van deze automatisering. *Anna Bulzomi en Bastiaan Starink*
- 46 Houvast door meten van en sturen op impact**
De toegevoegde waarde van het meten van en sturen op impact wordt inmiddels breed erkend. In de praktijk blijken er nog flink wat uitdagingen te zijn. Dit artikel biedt organisaties handvatten om deze uitdagingen te adresseren en zelf met het meten van en sturen op impact aan de slag te gaan. *Myrthe van der Plas*
- 49 Een digitaal platform als middel voor verduurzaming**
Digitale businessmodellen kunnen bijdragen aan het versnellen van de duurzaamheidsagenda binnen organisaties. Het verweven van de duurzaamheidsagenda met een digitale platformstrategie kan een win-winsituatie worden voor zowel de organisatie als haar klanten en medewerkers. *Ron Martinek, Daniël van Norren, Joris van Gelder*
- 53 Digitale ethiek: basisingrediënt voor succesvolle digitale transformatie**
De succesvolle organisatie van de toekomst is een 'good citizen' met een digitaal DNA, voor wie 'digitale ethiek' niet het zoveelste modewoord is, maar de kern van haar succes. *Mona de Boer en David van de Merwe*
- 57 Ontwikkelingen in het duurzaamheidsrapportagelandschap in 2020**
Het huidige duurzaamheidsrapportagelandschap is complex door de veelheid aan standaarden, raamwerken, benchmarks, etc. Dit artikel geeft een overzicht van de ontwikkelingen omtrent harmonisatie op dit gebied, en biedt accountants en adviseurs handvatten om het gesprek over duurzaamheidsverslaggeving met de klant aan te gaan. *Eelco van der Enden, Bronte Klein, Mylène Goei en Femke Helgers*
- 61 Maak duurzaamheidsinformatie echt betrouwbaar**
Duurzaamheidsinformatie wordt belangrijker. Assurance van de externe accountant helpt om te komen tot relevante, consistente en vergelijkbare duurzaamheidsinformatie. Dit artikel gaat in op drie stappen die nodig zijn om te komen tot assurance bij deze informatie. *Marcus Looijenga*
- 64 Fiscaliteit als onderdeel van maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen**
Duurzame ontwikkeling is here to stay, voor iedereen. Ondernemingen integreren duurzaamheid en verantwoord ondernemen in hun 'zijn' (purpose en values), 'doen' (in producten en diensten) en 'zeggen' (rapportages). Verantwoord omgaan met fiscaliteit is hier onderdeel van. Maar wat betekent dit eigenlijk? *Evita van der Aar-Melger*
- 67 Versnel de transformatie naar een duurzame organisatie door te werken aan de cultuur**
De Covid-19-crisis laat zien dat we over een enorm collectief verandervermogen beschikken en doet velen beseffen wat we echt belangrijk vinden. In dit artikel leest u hoe organisaties deze ontwikkelingen kunnen benutten om de Sustainable Development Goals (SDG's) in de organisatie te verankeren. *Wendy van Tol, Aike Hoekstra en Femke Helgers*
- 70 Duurzame vooruitgang in de jaarrekening**
Duurzame vooruitgang leidt niet alleen tot uitdagingen op het gebied van niet-financiële verslaggeving, ook de financiële verslaggeving van nieuwe bedrijfsmodellen en financieringsvormen is vaak complex. In dit artikel wordt een aantal ontwikkelingen naast de bestaande IFRS-regels gelegd. *Geert Wognum en Eline Brinkhuis*
- 72 PwC-publicaties**
- 74 Eerder verschenen Spotlight-artikelen**



Covid-19 is aanleiding om te werken aan een nieuw sociaal contract

De oplossing voor ongelijkheid ligt in een nieuw sociaal contract waarin we als samenleving opnieuw bekijken hoe we welvaart verdelen en de risico's spreiden. Dit is urgent als straks de rekening van Covid-19 op tafel ligt.

Ongelijkheid in de wereld is niet nieuw, maar de Covid-19-crisis laat deze opnieuw zien. Hoe moet je je handen wassen als je geen water of zeep tot je beschikking hebt? Hoe moet je thuisblijven als je helemaal geen huis hebt? Of hoe houd je afstand in een volgepakte sloppenwijk? In de West-Europese landen is de ongelijkheid veel minder schrijnend, maar wel degelijk aanwezig. Wij hebben in juli onze Covid-19 SDG Barometer gepubliceerd die de invloed laat zien van de Covid-19-crisis op de voor Nederland meest relevante Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Wie door deze 'SDG-bril' naar de gevolgen van de crisis kijkt, ziet dat de coronacrisis bestaande ongelijkheid verdiept. De armoede neemt toe door de economische recessie en de groeiende werkloosheid, jonge mensen raken vaker hun baan kwijt en de oversterfte van de eerste twee maanden was beduidend hoger onder mensen met een niet-westerse-migratieachtergrond.



De Covid-19 SDG Barometer

Crisis verdiept tegenstellingen

Dat mensen als Boris Johnson en Prins Charles het virus opliepen, is een bewijs dat het virus als zodanig niet discrimineert; de economische crisis als gevolg van de pandemie discrimineert echter wél. Degenen die het eerst hun baan kwijtraken, zijn niet de mensen met een vaste kantoorbaan die tamelijk moeiteloos hun werk thuis kunnen doen. Vooral de horeca en het toerisme, waar veel mensen op basis van een flexcontract werken, worden getroffen. En er zijn meer verschillen, bijvoorbeeld in het onderwijs: hoogopgeleide ouders met voldoende digitale capaciteiten (en goedbetaalde banen) lijken beter in staat te zijn thuischoling op te zetten dan laagopgeleiden.

Te veel ongelijkheid remt economische groei af

Vroeger was de stemming onder economen nog dat inkomensverschillen in de samenleving juist goed zijn voor de economie, omdat deze een prikkel vormen voor meer en betere prestaties. Bovendien werkte de verzorgingsstaat als automatische stabilisator tegen armoede en maatschappelijke onrust. Die stemming is het laatste decennium omgeslagen. Economen zijn het er nu juist steeds meer over eens dat ongelijkheid de economische groei afremt: lagere opleidingen leiden tot lagere inkomens, die leiden tot onvrede, een vlucht naar de politieke flanken, verminderd vertrouwen in instituties en andere sociale kwesties als gezondheidsproblemen, onveiligheid en criminaliteit. De beperking van de mogelijkheden tot sociale stijging leidt tot een navenant hoge barrière om capaciteiten te ontwikkelen en in te zetten. Lage lonen verhinderen innovatie.

Aandacht voor ongelijkheid groeit

De aandacht voor het probleem van ongelijkheid groeit. Het enorme succes van de econoom Thomas Piketty toont aan dat hij een gevoelige snaar raakte met zijn studie naar groeiende ongelijkheid. Organisaties als het World Economic Forum wijzen er inmiddels al jaren op dat ongelijkheid een grote bedreiging is voor welvaart en stabiliteit. Ook CEO's zijn zich hiervan bewust. Elk jaar doet PwC onderzoek onder de stemming van bedrijfsbestuurders over de economie. De opkomst van populisme en politieke onzekerheden staan al jaren in de top tien van hun zorgenlijstje. Bedrijven hebben een enorm belang bij stabiliteit en voorspelbaarheid. Ongelijkheid verstoort daarmee de motor achter economische groei.



PwC's 23e CEO Survey



Wie betaalt de rekening van de crisis?

Uiteraard volgt er de komende maanden en waarschijnlijk jaren nog veel meer onderzoek naar de precieze effecten van de crisis – ook wij zullen die effecten blijven volgen in onze Covid-19 SDG Barometer – maar de eerste uitkomsten wijzen er dus op dat de crisis de ongelijkheid verscherpt. Dat gegeven wordt heel actueel als straks de rekening van de crisis op tafel komt te liggen. Wie betaalt de schuld die de crisis heeft veroorzaakt? Waar komen, kortom, de lasten te liggen? Deze vragen vormen een goede aanleiding voor het heroverwegen van bestaande regelgeving. Waarbij dan tegelijkertijd de vraag ontstaat hoe we dat linken aan de SDG's waaraan Nederland zich heeft gecommitteerd en die zich richten op het oplossen van armoede, ongelijkheid, milieuvuiling en klimaatverandering. Waarom belasten we arbeid meer dan kapitaal? Waarom behandelen we huizenbezitters anders dan huurders? Moeten we vervuilers meer belasten?

Hoe verdelen we schaarste en risico's?

Een herinrichting van de herverdelingsinstrumentaria van de overheid is een begin, maar eigenlijk is er meer nodig. Wat gaan we doen met de arbeidsmarkt? Willen we het aantal flexwerkers verder laten groeien? En wat zou de rol van de overheid moeten zijn: moet zij niet een nieuwe sterkere rol opeisen in plaats van zichzelf terug te trekken in een steeds kleiner publiek domein? Daarmee komen we op een nieuw sociaal contract. De term sociaal contract slaat terug op de verhouding tussen burgers en overheid, maar ook op de manier waarop we samen willen leven, hoe we schaarste verdelen en risico's verevenen. Ook de hierboven genoemde SDG's zijn hier een drijvende kracht

achter. Een sociaal contract klinkt abstract (niemand zet immers letterlijk zijn handtekening eronder), veelomvattend en complex. Daarover moeten we als regeringen, bedrijven, organisaties en als maatschappij over nadenken. Als we dat niet doen, lopen we het risico dat een groot aantal mensen zijn fictieve handtekening terugtrekt.

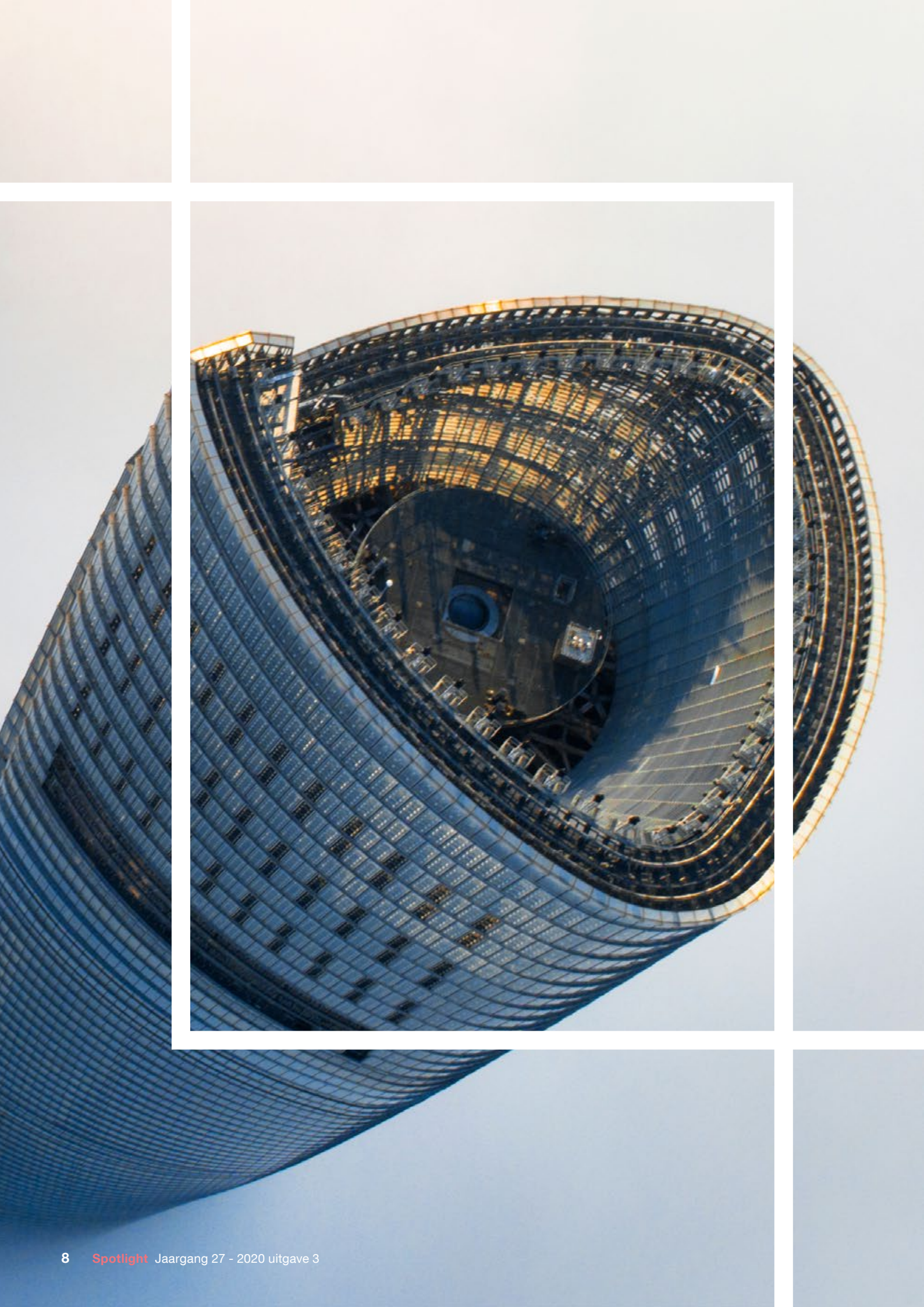
Herbezinning

De (nog best wel recente) geschiedenis leert dat het kan. Na grote mondiale crises, zoals de Tweede Wereldoorlog, stonden leiders op die de wereld veranderden, die kortom vormgaven aan een nieuw sociaal contract. In ons land kwam bijvoorbeeld de verzorgingsstaat tot stand: de overheid zorgde voor een vangnet en burgers waren bereid daarvoor te betalen via belasting en premies. We gingen samenwerken in de Europese Gemeenschap voor Kolen en Staal en de vaste wisselkoersen van Bretton Woods brachten de wereldhandel op gang.

Een herbezinning op een eerlijker verdeling van schaarste en risico's kan nu ook. Deze herverdeling is bijvoorbeeld een criterium voor de beoordeling van (bestaande en nieuwe) wet- en regelgeving en nieuwe voorstellen daartoe. In mei stuurde de regering de Bouwstenen voor een beter belastingstelsel naar de Tweede Kamer. Het zou een prachtige aftrap zijn om deze bouwstenen op dit criterium te toetsen.

Jan Willem Velthuisen, hoofdeconoom van PwC
Wineke Haagsma, hoofd duurzaamheid van PwC







In gesprek met stakeholders



In gesprek met de CFO van Vopak, Gerard Paulides

Vopak uit Rotterdam is 's werelds grootste onafhankelijke opslagbedrijf voor vloeibare en gasvormige bulkgoederen. De tankterminals waarin het olieproducten, chemicaliën en vloeibare gassen opslaat vormen een essentiële schakel in de wereldwijde economie en supplychains van zijn klanten. Vopak speelt daarmee ook een belangrijke rol in het verduurzamen van die ketens en in het faciliteren van de energietransitie. Joukje Janssen en Hugo van den Ende (PwC) gingen in gesprek met CFO Gerard Paulides over Vopaks ambities en keuzes in duurzaamheid, over de waarde van interne checks and balances versus externe assurance in de rapportage daarover, en over de impact van klimaatverandering op het bedrijf. 'Als we de discussie over sustainability te veel gaan voeren in termen van compliance ben ik bang dat die in een hoek wordt gedrukt die niet functioneel is; er is veel winst te halen voor de samenleving en Vopak door het bedrijf te leiden met duurzaamheid in daad en kracht.'



Joukje Janssen: Welke ambities heeft Vopak op het gebied van duurzaamheid?

‘Traditioneel kon je als bedrijf vrij sterk vanuit jezelf redeneren: wat zijn je sterke punten en hoe kun je die benutten om succesvol te zijn? Tegenwoordig neem je veel meer de gehele omgeving als vertrekpunt: wat wil de samenleving als geheel, en hoe kun je daar het best op reageren? Onze duurzaamheidsambities sluiten daarom aan op onze purpose: storing vital products with care. Wij vinden dat als we die fundamentele rol goed vervullen voor onze klanten en voor de maatschappij, dat we dan succesvol kunnen zijn en geld kunnen verdienen én tegelijkertijd kunnen bijdragen aan de belangen van onze stakeholders voor wie we onze terminals, kapitaal en marktkennis inzetten. We weten kortom heel goed dat we een responsible corporate citizen moeten zijn om succesvol te blijven. Vopak heeft twee grote trends geïdentificeerd die, naast onze purpose, leidend zijn voor ons: de energietransitie en de digitalisering van de maatschappij. Daaromheen speelt het thema sustainability dat relevant is door het hele bedrijf heen. Om duurzaamheid

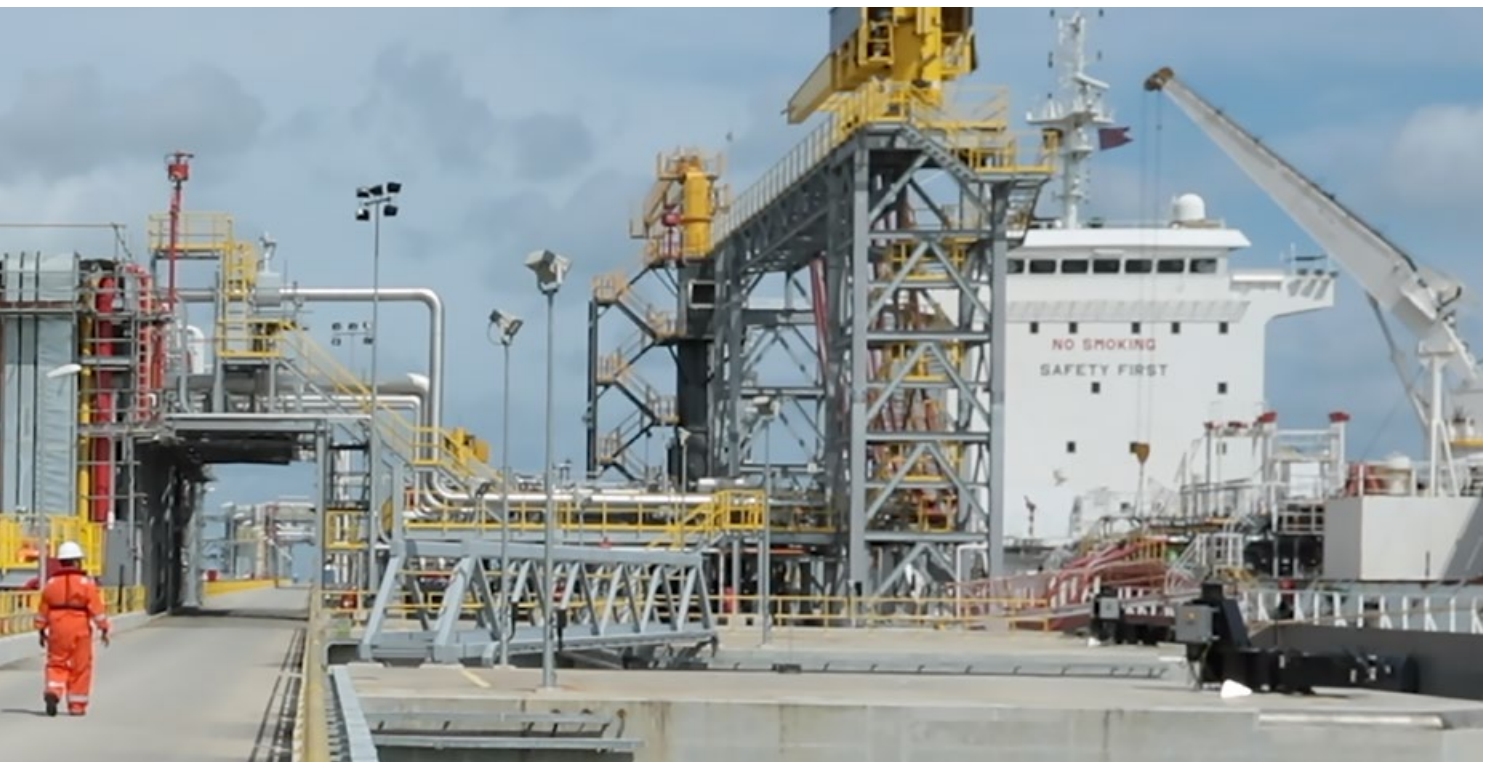
te omarmen en te analyseren wat onze sterke punten zijn, wat er op ons afkomt en hoe we daar het best op kunnen reageren, gebruiken we vooral twee tools van de vele die beschikbaar zijn: de United Nations Sustainable Development Goals (SDG's) en de Klimaatagenda. We onderschrijven tevens de TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures). Heel concreet betekent dit bijvoorbeeld dat we 40 miljoen euro investeren om productemissies te voorkomen, hebben we een energiebesparingsprogramma, ambitieuze veiligheidsdoelstellingen en willen we uiterlijk 2050 klimaatneutraal zijn. Ons groeiprogramma alloceert kapitaal door te investeren op de dezelfde gedachtebasis, aangevuld met een rendementseis. De recente ‘EU Taxonomy’-aanbevelingen en ontwikkelingen van de Europese Commissie zijn mooie voorbeelden hoe uniform te denken over toekomstige kapitaalallocatie.’

Hugo van den Ende: In jullie sustainabilityrapport gaan jullie inderdaad in op vier SDG's, maar niet op SDG 13 voor klimaatverandering. Is dat een bewuste keus?

‘Ja. Wat we profileren in onze rapportage op de SDG's waar wij als Vopak de grootste bijdrage kunnen leveren, waar we ons waardecreatiemodel actief voor in kunnen zetten om aantoonbaar iets te bereiken. Het onderwerp klimaatverandering komt in onze verslaglegging op veel plaatsen aan de orde vanuit verschillende oogpunten: risico's, opportuniteiten en impact. Je ziet het ook terugkomen in onze materialiteitsindex waarin we inventariseren wat onze stakeholders belangrijk vinden. Dus we behandelen klimaatverandering uitvoerig, alleen niet onder de paraplu van de SDG's, maar breed vanuit het perspectief van onze stakeholders.’

Hugo van den Ende: Jullie besteden in je sustainabilityrapport en het bestuursverslag veel aandacht aan de fysieke risico's als gevolg van klimaatverandering: droogte in Sydney, bodemdaling in Jakarta en de stijging van de zeespiegel. Welke impact hebben dergelijke risico's op Vopak?

‘Dat moeten we wel doen vanwege het feit dat onze terminals fysieke assets zijn die aan zee liggen, en niet kunnen worden verplaatst. Daarom zijn we voortdurend



bezig met het inventariseren en analyseren van dit soort risico's, van de verhoogde kans op extreme neerslag en orkanen tot veranderingen in zeestromingen en golfslag. Er zijn gevallen waarin we al hebben geïnvesteerd in het herontwerpen en verstevigen van aanlegsteigers, de containment walls die rondom onze tanks liggen en de afvoervoorzieningen van regenwater. Dat klinkt allemaal misschien onschuldig, maar als je producten op onze schaal opslaat, kan de impact gigantisch zijn. Dat klimaatverandering directe gevolgen heeft voor onze fysieke assets is dus nu al realiteit. Overigens zijn die gevolgen nog niet dramatisch in de zin dat de integriteit of de investeringscase van onze assets wordt aangetast, of dat we impairments moeten nemen omdat ze niet meer op een veilige manier kunnen functioneren. Het is allemaal beheersbaar, maar alleen als je er continu mee bezig bent. Als je verrast wordt, heb je wel een echt probleem.'

Hugo van den Ende: Je gaf aan hoe belangrijk sustainability als overkoepelend thema en meer specifiek de energietransitie voor Vopak zijn. Hoe worden

ontwikkelingen op dit gebied beïnvloed door de Covid-19-crisis en de recente scherpe fluctuaties in de olieprijsen?

'In 2020 is de wereld flink op zijn kop gezet. Iedereen wordt geconfronteerd met het feit dat sommige aannames niet meer valide blijken te zijn, dat we blootstaan aan risico's die we voorheen niet zagen, dat we als maatschappij minder in control zijn dan we dachten. Die omstandigheden zijn aanleiding om eens goed na te denken waar je als bedrijf kunt versterken en versnellen, en welke zwakheden die voorheen geen prioriteit hadden je alsnog aan moet pakken. Als je dat betreft op de duurzaamheidsagenda en de energietransitie is de grote vraag of die door Covid worden vertraagd of juist versneld. Dit jaar moet je daarbij buiten beschouwing laten, nu probeert iedereen vooral zijn zaken op orde te krijgen.

'Het onderwerp klimaatverandering komt in onze verslaglegging op veel plaatsen aan de orde vanuit verschillende oogpunten: risico's, opportuniteiten en impact.'

Interessant is wat er in de komende jaren gaat gebeuren. Ik denk dat de goede ondernemingen zullen doorpakken en versnellen, omdat ze daarvoor eerder al de richting hebben bepaald en de ruimte hebben gecreëerd. Die bedrijven kunnen er uiteindelijk sterker uit komen. We zijn de afgelopen jaren heel hard bezig geweest met het identificeren van mogelijkheden rond de energietransitie: kunnen we faciliteren in waterstof en in innovatie, kunnen we een opening maken in ammoniak als klimaatvriendelijke scheepsbrandstof, kunnen we participeren in ondernemingen die een agenda hebben welke aansluit bij onze strategie. Die discussies voeren we heel intensief en we hebben de ambitie om daarin te leiden.'

Joukje Janssen: Jullie verslag is voor een deel geïntegreerd, maar over sustainability rapporteren jullie nog in een apart gedeelte. Vanwaar deze keuze?

‘Ik denk dat het nu nog een stap te ver zou zijn om ons verslag volledig te integreren. Als je in elk hoofdstuk of op elk aspect die integratie volledig zou doorvoeren, zou dat ten koste gaan van de transparantie van het rapport. Dat heeft ook te maken met het feit dat we verschillende doelgroepen moeten bedienen: aan de ene kant partijen die puur financieel geïnteresseerd zijn, aan de andere kant partijen die primair in ESG geïnteresseerd zijn, en daartussen partijen die meer of minder geïntegreerd zijn. Met al die partijen willen we een dialoog hebben en dat zie je terug in de opbouw van ons verslag. Dus is het esthetisch perfect? Nee. Zit het me in de weg? Nee. Het is niet zo dat we niet verder zouden willen integreren. Alleen wordt het verslag dan bijna te moeilijk om te interpreteren, ook al omdat de standaarden nog zo ver uit elkaar liggen. Maar geef het nog een paar jaar en

selectief bent in het begin. De opening die ze zo gecreëerd hebben, vind ik een heel realistische, ik vind dat ze dat erg goed en slim en constructief gedaan hebben. Uiteraard is het logisch dat ze gaandeweg meer gaan voorschrijven wat er precies moet gebeuren en dat er bijvoorbeeld ook financiële data en niet alleen risicobeschouwingen gerapporteerd moeten worden. Dus ik zie de TCFD-richtlijnen zich wel ontwikkelen naar een nieuwe standaard en ik hoop dat ze een sturende kracht blijven, één die niet belerend wordt en ruimte laat om op ondernemings specifieke wijze met hun agenda om te gaan. Onze ambitie is om het tempo van de veranderingen minstens bij te houden, op dit moment is dat voor ons goed behapbaar.’

Joukje Janssen: In het algemeen is de niet-financiële informatie nog wat minder betrouwbaar dan de financiële informatie, omdat de systemen en data die daarvoor nodig zijn nog minder volwassen zijn. Hoe is dat bij Vopak, en wat doen jullie om dat een stap verder te brengen?

data aan kunnen. Het klopt dat we een andere mate van assurance hebben dan op onze financiële data, maar ik denk niet dat er voor ons of onze stakeholders voordeel valt te behalen door die assurance op te schroeven. Een van de redenen daarvoor is opnieuw de beperkte maturity van de standaarden. Waar ik bovendien voor op wil passen is dat we deze discussie, die heel kwalitatief van aard is en waarin we echt grote stappen kunnen maken voor ons bedrijf, onze stakeholders en de samenleving, gaan reduceren tot een dossierdiscussie. Je ziet dit soms gebeuren bij financiële rapportages. Bij de kwartaalcijfers bijvoorbeeld blijkt dat er veel verschillende meningen kunnen bestaan over allerlei details, terwijl we tegelijkertijd worden aangesproken op het feit dat we de lange termijn moeten managen. Als we ook de discussie over sustainability te veel gaan voeren in termen van compliance ben ik bang dat die in een hoek wordt gedrukt die niet functioneel is.’

Joukje Janssen: Dat is wel een ontwikkeling die gaande is. Belangrijke stakeholders als rating agencies willen bijvoorbeeld toe naar meer assurance op zowel processen als de onderliggende data voor de rapportage van niet-financiële data. En in de huidige consultatieronde over de harmonisatie van ESG-rapportagestandaarden door het World Economic Forum en de International Business Council, wordt expliciet gevraagd of we daarbij toe moeten naar volledige assurance.

‘Ik zou dat contraproductief vinden. Ik concentreer me liever op de inhoud en de vraag waar een bedrijf naartoe wil bewegen. De rapportage van de daadwerkelijke performance en intenties daarover moet uiteraard van voldoende kwaliteit zijn, maar daar staat het bedrijf met al zijn robuuste interne checks and balances dan ook voor. Ik ben bang dat als je dat extern gaat afdwingen met een intensieve compliance-check, je dan uitkomt op de vaststelling dat gecontroleerd is dat de data goed zijn. Dat is heel fijn, maar ik denk dat we met die data nu ook al heel goed kunnen bereiken wat we ermee willen bereiken. Wat iedereen daarvan vindt, daar zou ik als bedrijf veel liever een dialoog over willen hebben om waarde te creëren.’

‘Onze externe accountant verstrekt voor onze sustainabilitydata een beoordelingsverklaring die een beperkte, maar ons inziens een voldoende mate van zekerheid geeft.’

dan heeft de integratie van de standaarden hopelijk een volwassenheidsniveau bereikt dat we ook met een volledig geïntegreerd rapport kunnen bedienen. Vijf jaar zou een mooi streven zijn. Voor ons is dat wellicht haalbaar, voor de grote groep bedrijven zal tien jaar meer realistisch zijn.’

Joukje Janssen: Waarom heeft Vopak ervoor gekozen om via de richtlijnen van de Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) te rapporteren en wat zijn jullie ambities op dit gebied?

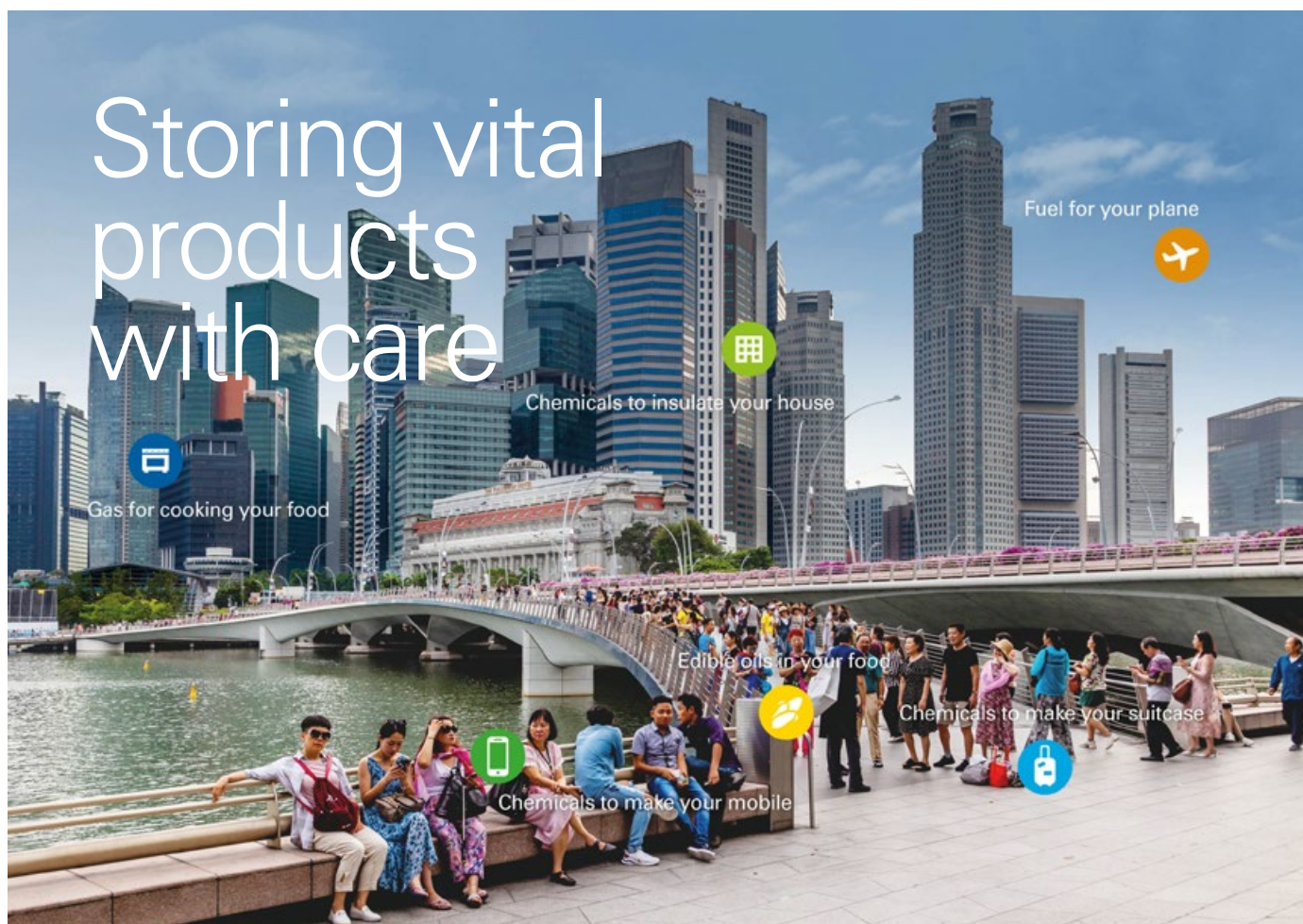
‘Het belangrijkste argument voor mij is dat TCFD een inclusieve benadering volgt: Wilt u alstublieft deze onderwerpen in beschouwing nemen en daar een mening over formuleren die u duidelijk kunt uitleggen? Daarmee creëer je veel meer bereidheid bij bedrijven om de richtlijnen te omarmen dan wanneer je heel strikt en

‘Voor onze niet-financiële informatie hanteren wij in principe hetzelfde interne rapporteringsproces als voor de financiële informatie. Onze externe accountant verstrekt voor onze sustainabilitydata een beoordelingsverklaring die een beperkte, maar ons inziens een voldoende mate van zekerheid geeft. Meer is niet functioneel wat mij betreft en compliancediscussies moeten nu niet de overhand voeren. Dit om voortgang te blijven boeken en voldoende richting te geven.’

Joukje Janssen: de accountant kijkt bij een verklaring met beperkte mate van zekerheid wel degelijk naar betrouwbaarheid.

‘Ja, van het proces. En in alle eerlijkheid moet ik zeggen dat ik dat voldoende vind. Voor de manier waarop we sturen op die data en onze overige doeleinden hebben we een goed vertrouwen dat we op die

Storing vital products with care

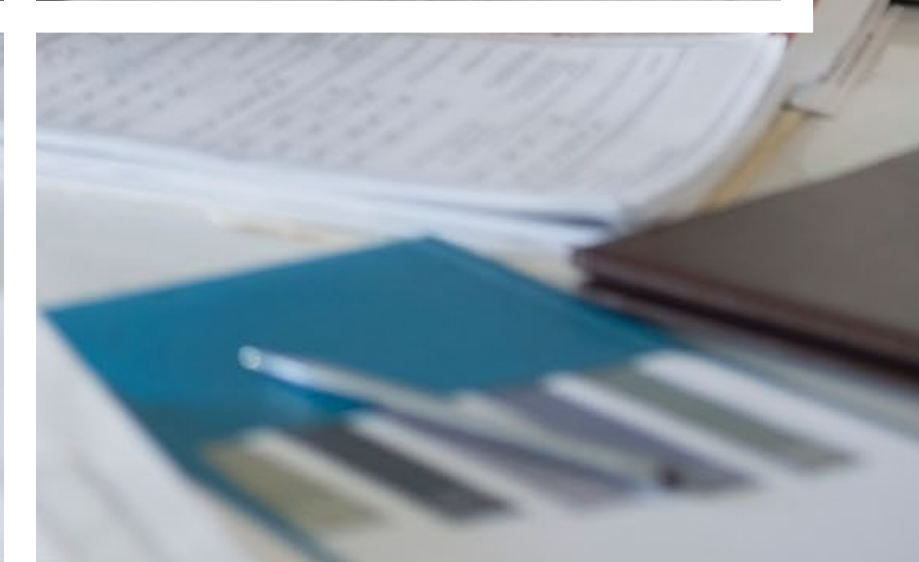
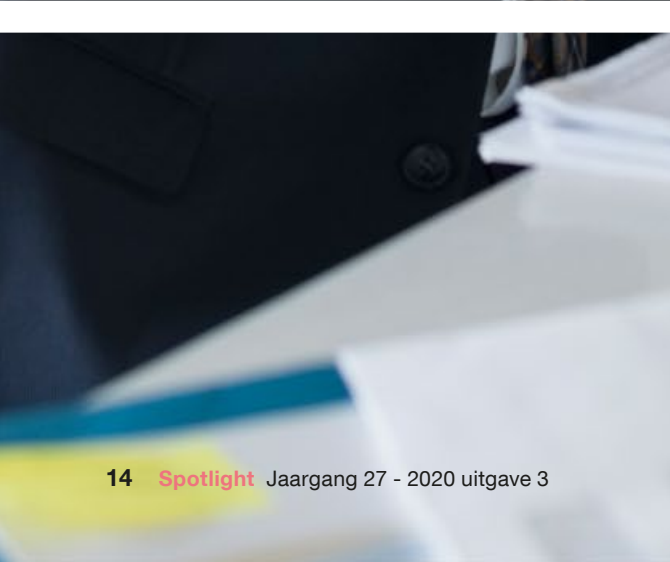


‘Als we ook de discussie over sustainability te veel gaan voeren in termen van compliance ben ik bang dat die in een hoek wordt gedrukt die niet functioneel is.’

Hugo van den Ende: In een recent position paper stelt de AFM vragen bij de betrouwbaarheid en toegankelijkheid van informatie over duurzaamheid. Ondersteunen jullie dat?

‘Het is evident dat een rapport toegankelijk en transparant en betrouwbaar moet zijn. Eisen daaraan moeten gedoseerd en functioneel zijn. Het resultaat mag wat mij betreft best een rapport zijn waarover vragen gesteld kunnen worden: Hoe interpreteer je de resultaten en welke verbanden leg je? In welke cijfers heb je het meeste vertrouwen, wat is lastig te meten, en welke calculatiemodellen heb je gehanteerd? Waarom vind je het één belangrijker dan het andere? Daar komt zo veel dialoog en expertise bij kijken, je kunt dat niet zomaar even transparanter maken. Ik vind duurzaamheid dus vooral ook een thema waar je een dialoog over moet hebben. Als je die niet voert en alleen stuurt op data, missen we de kans om een goede

sustainabilityagenda voor de wereld neer te zetten. Want dit is complexe materie, dit is iets wat je niet alleen ideologisch en dogmatisch kunt beschouwen, dit is geen onderwerp waar je dingen kunt afdwingen die morgen klaar moeten zijn. Je zult een dialoog moeten blijven voeren. En bovendien: als we te veel focussen op data ontstaan er voordat je het weet liability-achtige discussies en durft niemand meer iets. Dan krijg je een accountantsverklaring die met zo veel disclaimers is omkleed dat de data misschien wel interpreteerbaar zijn, maar de verklaring totaal onleesbaar is. De AFM kan hierin een heel positieve rol vervullen alsook wereldwijd andere toezichthouders en overheden. De United Nations doet dit heel goed en is een verbinding tussen instanties. De grootste rol echter ligt bij de bedrijven zelf en de samenleving.’ ■





In gesprek met stakeholders



Raoul Köhler (l.) - beleidsadviseur bij de Autoriteit Financiële Markten
Kavita Nandram (r.) - toezichthouder bij de Autoriteit Financiële Markten

In gesprek met toezichthouders Kavita Nandram en Raoul Köhler

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) stimuleert de organisaties onder haar verslaggevingstoezicht al sinds 2013 om in hun verslaggeving meer aandacht te besteden aan duurzaamheid. Sinds de EU-richtlijn voor de bekendmaking van niet-financiële informatie (NFI) eind 2016 in de Nederlandse wet is opgenomen, ziet de AFM erop toe dat organisaties adequaat rapporteren over hun beleid, risico's en prestaties op NFI-gebied. Wat gaan de organisaties waarvoor dit besluit geldt merken van dit toezicht? Hoe wil de AFM bereiken dat kwaliteit en consistentie van de NFI-rapportage verbeteren? En wat verwacht de AFM daarbij van accountants(organisaties)? Hugo van den Ende en Marcus Looijenga gingen hierover namens PwC in gesprek met Kavita Nandram en Raoul Köhler van de AFM.



‘Er zijn al veel marktinitiatieven voor standaardisatie gaande op allerlei terreinen met betrekking tot duurzaamheid. Dat is positief, maar het risico daarbij is dat iedere onderneming of financiële instelling uiteindelijk het format kiest dat het meest gunstige beeld oplevert.’

Marcus Looijenga: De AFM heeft zich kritisch uitgelaten over de mate waarin organisaties onder haar toezicht het ‘Besluit bekendmaking niet-financiële informatie’ (het Besluit NFI) naleven. De suggestie daarbij is dat niet altijd voldaan wordt aan geldende NFI-wetgeving. Tegelijk stimuleren jullie bedrijven op dit vlak door best practices over NFI-rapportering te publiceren. Hoe ziet de AFM die combinatie van de harde en zachte kant van het toezicht op de naleving van NFI-wetgeving?

Kavita Nandram: ‘In ons In Balans-rapport uit 2018 en de update daarop van vorig jaar constateren we inderdaad dat er daarbij nog wel een kwaliteitsslag gemaakt kan worden door ondernemingen. Wat we willen is het stimuleren van geïntegreerde verslaggeving, omdat het belangrijk is dat ondernemingen zowel financiële als niet-financiële informatie rapporteren. Het afgelopen jaar hebben we ons daarbij vooral gericht op de aandacht voor langetermijnwaardcreatie in de verslaggeving. Dat is de zachte kant van ons toezicht: het stimuleren van bedrijven en ze attent maken op het feit dat dit onderwerp echt relevant is en steeds belangrijker wordt voor de gebruikers van hun verslag. Maar met het genoemde Besluit is NFI nu ook onderdeel van ons reguliere toezicht op de financiële verslaggeving. In onze desktop reviews besteden we ook aandacht aan de naleving van het Besluit, daar kan ook handhaving uit voortkomen. Wat we eigenlijk zeggen:

voorkomen is beter dan genezen. Handhaven is niet het doel op zich, maar het is wel iets dat we achter de hand houden.’

Marcus Looijenga: Welke rol zien jullie voor de accountant bij NFI in het bestuursverslag en bij het vaststellen of de onderneming voldoet aan het Besluit NFI als wettelijk vereiste?

Kavita Nandram: ‘Het bestuursverslag is natuurlijk onderdeel van het jaarverslag en de accountant doet de controle daarop, dus de accountant heeft daar ook voor wat betreft NFI een rol te pakken. In ons rapport uit 2018 hebben we gezegd dat het belangrijk is dat de accountant in zijn controle op de naleving van het Besluit extra aandacht besteedt aan klimaatrisico’s. En op het moment dat het Besluit niet wordt nageleefd, zal de accountant daarover ook iets moeten zeggen in zijn controleverklaring.’

Marcus Looijenga: Dat zien we in de praktijk nog niet gebeuren. Onder meer omdat er over de precieze rol van de accountant bij het bestuursverslag nog gediscussieerd kan worden, en ook omdat er nog onduidelijkheid bestaat over hoe het Besluit precies moet worden nageleefd. Daar worstelen we nog mee, en dat maakt het voor accountants best lastig om daar een opmerking over te plaatsen. Herkent de AFM dat dilemma?

Kavita Nandram: ‘Je kunt pas een goede discussie over de rol en taak van de accountant voeren, als eerst de verantwoordelijkheid voor de onderneming over wat er gerapporteerd moet worden, helder is. Recent hebben we bijvoorbeeld gereageerd op een publieke consultatie van de Europese Commissie over dit onderwerp. Daarin pleiten we voor een internationale standaard voor niet-financiële of geïntegreerde verslaggeving om de vergelijkbaarheid en relevantie van niet-financiële informatie in verslaggeving te vergroten.’

Hugo van den Ende: ‘Je zegt dus dat de AFM heeft gepleit voor geïntegreerde verslaggeving waarbij duurzaamheidsaspecten worden geïntegreerd in de bedrijfsvoering, productontwikkeling, enzovoort. Waarom zijn jullie voorstander van deze vorm van verantwoording?’

Kavita Nandram: ‘Op het moment dat ondernemingen tot een geïntegreerd verslag willen komen, horen we tijdens de gesprekken met die ondernemingen dat dat vaak een aanzet is om daar intern op een meer gestructureerde manier over na te gaan denken. Dat is uiteindelijk het allerbelangrijkste: dat ondernemingen bij het inrichten van hun systemen, hun interne beheersing en governance een integratie van financiële en niet-financiële informatie gaan nastreven. Beleggers moeten immers goed geïnformeerde besluiten kunnen nemen, en dat zijn besluiten die gebaseerd



zijn op zowel financiële als niet-financiële informatie. Geïntegreerde verslaggeving kan daar in onze optiek een bijdrage aan leveren omdat het de belegger meer inzicht geeft in de mogelijkheden, kansen en risico's voor de onderneming. Dat blijkt ook uit ons vorige In Balans-rapport waarin we concluderen dat er bij veel ondernemingen nog wel wat valt te verbeteren in bijvoorbeeld het rapporteren over risico's.'

Marcus Looijenga: In het verlengde daarvan: er wordt steeds meer gesproken over het internal control statement dat organisaties afgeven. Is de AFM voorstander van het opnemen van NFI in een dergelijk statement om het daarmee ook breder in te bedden?

Kavita Nandram: 'Uiteindelijk gaat het om de totale ketenverantwoording, maar in eerste instantie ligt de verantwoordelijkheid bij de onderneming zelf dat de interne beheersing adequaat is ingericht ook voor niet-financiële risico's en KPI's en andere elementen. Governance is daar ook een onderdeel van. En in het verlengde daarvan zou een in control statement daar een rol bij kunnen spelen en aangevuld kunnen worden met NFI.'

Hugo van den Ende: Vorig jaar is er een onderzoek naar NFI-verslaggeving door vijftig Nederlandse beursfondsen gepubliceerd in het MAB. Wij vonden de resultaten over het algemeen teleurstellend. Wat opvalt is onder meer de grote verschillen in kwaliteit: sommige

organisaties publiceren een bijna perfect sustainability report, maar er is ook een redelijk aantal grote ondernemingen dat dit onderwerp en de wetgeving die eraan ten grondslag ligt haast lijkt te negeren. Verder zien we rapporten die alleen al door hun enorme omvang in feite onleesbaar zijn, en zijn er grote verschillen in de gebruikte terminologie. Vindt de AFM dat verdere standaardisatie op dit punt nodig is, en hoe zou die dan gerealiseerd kunnen worden?

'Op het moment dat ondernemingen tot een geïntegreerd verslag willen komen, horen we tijdens de gesprekken met die ondernemingen dat dat vaak een aanzet is om daar intern op een meer gestructureerde manier over na te gaan denken.'

Raoul Köhler: 'Er zijn al veel marktinitiatieven voor standaardisatie gaande op allerlei terreinen met betrekking tot duurzaamheid. Dat is positief, maar het risico daarbij is dat iedere onderneming of financiële instelling uiteindelijk het format kiest dat het meest gunstige beeld oplevert. Ook komt het ontbreken van een breed gedeelde standaard de vergelijkbaarheid niet ten goede. De AFM pleit daarom voor de ontwikkeling van een internationale standaard. Mocht dat voor de nabije toekomst niet haalbaar zijn, dan lijkt het ons verstandig eerst te zoeken naar mogelijkheden voor samenwerking tussen

de landen die IFRS hebben ingevoerd, alvorens een uitsluitend Europese NFI-rapportagestandaard te ontwikkelen. Onze verwachting is overigens wel dat de Europese Commissie dit najaar een nieuw pakket aan regelgeving bekend maakt, met daarbij ook voorstellen voor verdere standaardisatie.'

Hugo van den Ende: Op Europees niveau houdt ook de ESMA zich actief bezig met NFI. Is de AFM daarbij betrokken?

Raoul Köhler: 'Wij werken actief mee binnen ESMA, net als andere Europese toezichthouders. Er wordt gezamenlijk nagedacht over hoe je zo goed mogelijk tot convergentie in het toezicht kunt komen op Europees niveau. Want het is onwenselijk als er grote, substantiële verschillen bestaan tussen de lidstaten, terwijl je idealiter een level playing field wilt. Daarom wordt er ook gewerkt aan een, in jargon, 'supervisory convergence tool' die eenduidiger maakt hoe omgegaan moet worden met toezicht op naleving van het Besluit NFI.'

Marcus Looijenga: Is dat level playing field er nu?

Raoul Köhler: 'Niet zoals je zou willen, zonder daarmee te zeggen dat het nu een ramp is. Dit is op dit moment ook lastig te realiseren, omdat de rol en verantwoordelijkheid van de accountant en toezichthouder in de lidstaten verschillend zijn. Dit is ook het gevolg van de huidige regelgeving, die aan lidstaten de optie biedt de wet- en regelgeving op punten verschillend in te vullen. In een aanzienlijk

nu we nog te maken hebben met relatief onvolwassen regelgeving?

Raoul Köhler: 'Dat is een moeilijke vraag. Uitgangspunt moet zijn dat we ervan uit kunnen gaan dat de informatie die verstrekt wordt ook de informatie is die nodig is om de juiste investeringsbeslissingen te kunnen nemen. Hoe dan gewaarborgd wordt dat die informatie correct, vergelijkbaar en relevant is, is een heel lastige maar zeer terechte vraag waarvoor op dit moment het antwoord nog niet bestaat. Het veld is

Marcus Looijenga: De AFM heeft gepleit voor een beperkte mate van zekerheid bij NFI. Als PwC zijn we juist voorstander van een redelijke mate van zekerheid, met eventueel een groeipad daar naartoe. Wat is precies jullie gedachtegang hierbij?

Kavita Nandram: 'De keuze voor het verkrijgen van een bepaalde vorm van zekerheid ligt in eerste instantie bij de organisatie zelf: zijn de vereisten voor verslaggeving voldoende duidelijk, hoe volwassen is de informatieverzameling, hoe goed is de informatie ingebed in systemen, et cetera. Dat is de basis om te kunnen gaan denken aan assurance en aan de mate waarin. Maar wij zeggen ook: assurance vindt plaats in het publiek belang. Dus als vanuit de maatschappij vraag naar zekerheid komt, zal de mate van zekerheid mogelijk daarin mee kunnen evolueren.'

'Greenwashing is een heel brede term natuurlijk, iedereen die zich groener voordoet dan hij is maakt zich daar schuldig aan. Als AFM willen we greenwashing zo veel mogelijk voorkomen.'

deel van de lidstaten is de rol van de accountant en toezichthouder beperkt tot de vaststelling dat er een NFI-statement is. Maar als je naar standaardisatie toe wilt, zou het gek zijn als de controle van de toezichthouder in de ene lidstaat veel effectiever is dan in de andere. Idealiter wil je naleving van de regels overal in dezelfde mate af kunnen dwingen.'

nog in ontwikkeling; zowel de regelgeving als de vraag op welke wijze en met welke diepgang er gerapporteerd moet worden, en ook de eventuele rol van de accountant bij het verstrekken van zekerheid aan de getrouwe weergave van die informatie. De wetgever zal zich hierover ook een mening moeten vormen.'

Hugo van den Ende: Sommige organisaties geven de voorkeur aan een beperkte mate van zekerheid bij NFI. De vrees is dat wanneer NFI-reporting onder druk van regelgeving en controle door een accountant moet gebeuren, het vooral een oefening in compliance wordt, terwijl

Hugo van den Ende: Er komt steeds meer kritiek op organisaties die vooral de positieve initiatieven op het gebied van duurzaamheid laten zien maar de negatieve aspecten die soms veel groter zijn minder aandacht geven. Hoe kijkt de AFM aan tegen greenwashing?

Raoul Köhler: 'Greenwashing is een heel brede term natuurlijk, iedereen die zich groener voordoet dan hij is maakt zich daar schuldig aan. Als AFM willen we greenwashing zo veel mogelijk voorkomen. In onze In Balans-rapporten roepen wij ondernemingen ook op om gebalanceerd en evenwichtig te rapporteren. Ook negatieve zaken moeten worden benoemd.'

Marcus Looijenga: In de praktijk is het soms een worsteling: dat ondernemingen hun duurzaamheidsinitiatieven positief naar buiten willen brengen is begrijpelijk, maar op welk punt houdt dat op en waar begint greenwashing? Hoe zou de accountant zich in dat dilemma op kunnen stellen, juist



Hugo van den Ende - senior director bij bureau vaktechniek van PwC en docent externe verslaggeving Erasmus Universiteit Rotterdam

de betreffende organisatie de intentie heeft zo goed mogelijk om te gaan met sustainability en daarover ook zo goed mogelijk te rapporteren.

Marcus Looijenga: Je zou ook kunnen zeggen: in het belang van transparante financiële markten willen we zo accuraat en betrouwbaar mogelijke informatie in het jaarverslag, en dus vinden we als AFM dat iedere organisatie op termijn een redelijke mate van zekerheid bij haar NFI moet verkrijgen. Waarom zou je niet een dergelijk standpunt in willen nemen?

Kavita Nandram: ‘Zoals ik net al zei is dat iets wat we nu overlaten aan wat de vraag vanuit het maatschappelijk verkeer is en wat de wetgever vereist.’

Raoul Köhler: ‘We kunnen wel zeggen, los van de mate van assurance, dat we natuurlijk het belang onderkennen van betrouwbare informatie. Er bestaan rond NFI nog veel gaten in de beschikbaarheid van data, en partijen als ESG-rating agencies en dataleveranciers springen daarop in. Die partijen spelen nu een grote rol in duurzaamheidsrapportages, en daarmee dus ook in de betrouwbaarheid van de informatievoorziening richting de belegger. Maar de verantwoordelijkheid daarvoor begint bij de uitgevende instelling; als het daar al mis gaat met de rapportage, is het heel lastig om het verderop in de rapportageketen nog recht te trekken.’

Marcus Looijenga: Er zijn inderdaad de nodige rating agencies die bedrijven beoordelen op ESG-aspecten. Maar de informatie die zij daarvoor van bedrijven opvragen is niet openbaar en daarmee trek je de beoordeling van NFI in de niet-publieke sfeer. Bovendien zijn de ESG-beoordelingen door verschillende rating agencies van hetzelfde bedrijf lang niet altijd consistent. Voelt de AFM zich niet ongemakkelijk bij deze ontwikkelingen?

Raoul Köhler: ‘Zeker, en dat hebben we ook geuit in onze consultatiereactie op de plannen van de Europese Commissie. We zien dat de rol van ESG-rating agencies groot is, onder meer door het gebrek aan data die geleverd worden door de uitgevende instellingen, en ook dat de rol van deze rating agencies niet altijd transparant is. Daar zijn risico's

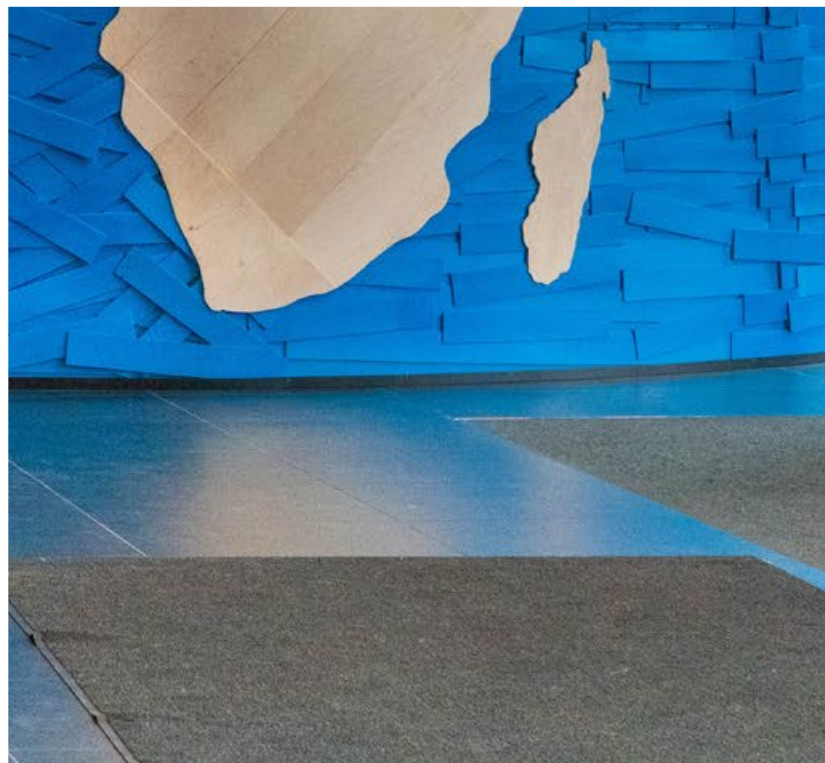
Marcus Looijenga - director en duurzaamheidsaccountant bij PwC



aan verbonden, omdat je dan niet weet waar hun beoordeling op gebaseerd is en omdat er vaak geen inzicht bestaat in de methodiek die zij hanteren. Dus transparantie is een issue, en ook de toenemende afhankelijkheid van dit soort partijen. Die combinatie maakt ons wel, bezorgd is een groot woord, maar we vinden wel dat daar meer aandacht voor moet komen. Daarom pleiten we ook voor het nadenken over regulering van dataleveranciers, ESG-rating agencies en dergelijke partijen. De vraag is hoe scherp je dat aan moet zetten en wat je dan precies wilt reguleren, maar wij vinden dit wel iets waar de wetgever over na moet denken. Die discussie moet echt gevoerd worden, en niet op Nederlands niveau maar minimaal op Europees niveau.’

Hugo van den Ende: NFI is nog steeds een niche in ons vak, pas afgestudeerde accountants hebben zich vooral gericht op IFRS of Dutch GAAP en weten nog niet bepaald alles van NFI. Hebben jullie in dat opzicht nog een boodschap voor het accountantsberoep?

Raoul Köhler: ‘We zijn in ieder geval blij dat er ook vanuit de accountancy aandacht is voor duurzaamheid en dat er in opleidingen meer aandacht komt voor het belang van ESG-informatie. Onze bestuursvoorzitter Laura van Geest heeft recent ook, namens de AFM, een brief ondertekend waarin we oproepen tot meer aandacht voor duurzaamheid in het curriculum voor economiestudenten. De Commissie Eindtermen Accountantsopleidingen heeft recent ook onderkend dat ontwikkelingen zoals de toenemende aandacht voor duurzame bedrijfsvoering een grote impact op het beroep hebben. Het zou dus mooi zijn als er in de opleiding tot accountant meer aandacht komt voor duurzaamheid. En gezien de hoeveelheid regelgeving die er op dat vlak aan zit te komen zou ik zeggen dat daar geen tijd te verliezen is.’ ■



Sustainable Development Goals – dichterbij een strategie voor de wereld is men nog niet eerder gekomen

Wineke Haagsma – Corporate Sustainability, IFS

De SDG's zijn zeventien doelen die moeten leiden tot een duurzame en inclusieve samenleving in 2030. Een uitdagende en lastige opgave voor zowel overheden als organisaties. Dit artikel geeft enkele handvatten voor de implementatie van de SDG's in de bedrijfsvoering.

De Sustainable Development Goals (SDG's) zijn zeventien doelen voor onze samenleving in 2030, in het leven geroepen door de Verenigde Naties en onderschreven door 193 landen in 2015. Ze bieden een overkoepelend kader voor duurzame ontwikkeling: van mens en milieu tot economische groei, sterke maatschappelijke instituties en partnerschappen. Door middel van deze gemeenschappelijke taal kunnen organisaties uit verschillende sectoren elkaar gemakkelijker vinden en kunnen duurzaamheidsambities gemeten en vergeleken worden. 93% van de onderzochte beursgenoteerde bedrijven in Nederland benoemt inmiddels de SDG's in hun jaarverslag, zo blijkt uit PwC's SDG Challenge 2019. Steeds meer bedrijven gebruiken de SDG's om duurzaamheid te integreren in hun bedrijfsstrategie om zo langetermijnwaardecreatie te waarborgen.

De effecten van Covid-19 op de SDG's benadrukken de noodzaak om in actie te komen

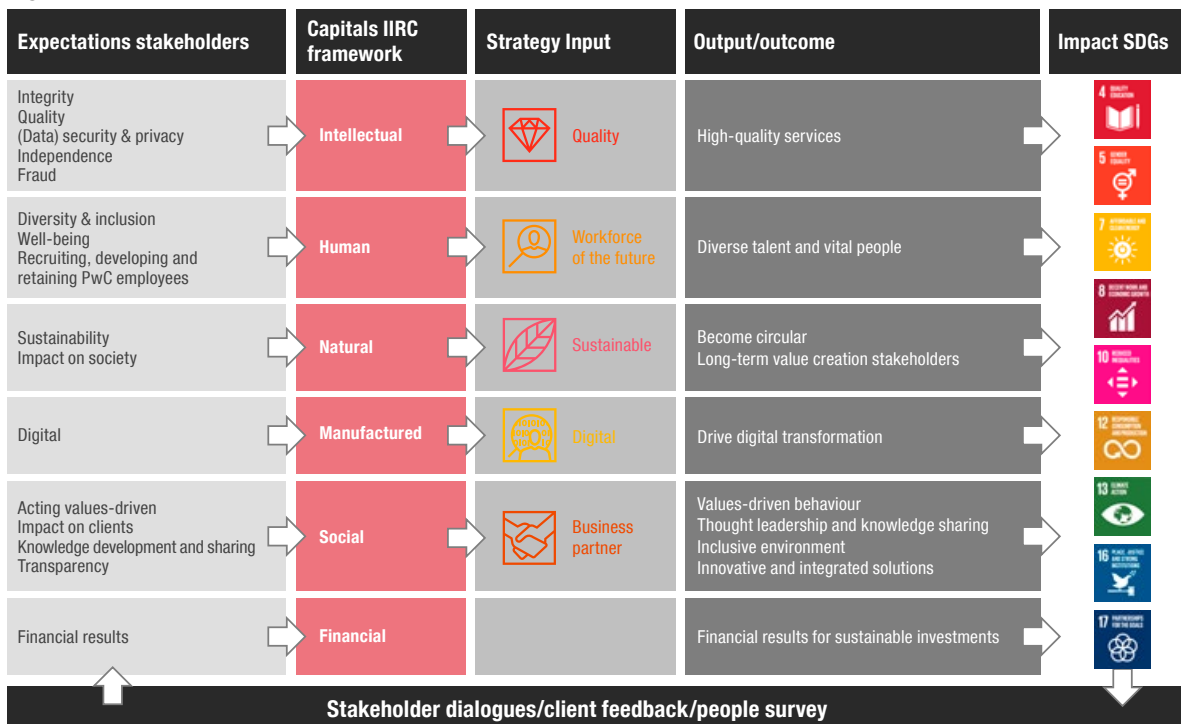
De effecten van Covid-19 op de SDG's zijn duidelijk te zien. Er is een stijging in armoede door de toegenomen werkloosheid, wat een disproportioneel effect op kwetsbare groepen heeft. Gezondheidseffecten zijn groot als gevolg van de geïnfecteerde personen en de uitgestelde zorg. Vrijwel elke sector wordt geraakt door de teruggedrongen consumentenbestedingen en de handelsverstoringen, terwijl de steunmaatregelen van overheden voor bedrijven en individuen resulteert in enorme overheidstekorten en staatsschulden. Een afname van de vervuiling en CO₂-uitstoot wordt herkend, maar er bestaat grote onzekerheid of dit een blijvend effect zal zijn. De Covid-19-crisis raakt de hele wereld, maar biedt ook momentum om zaken fundamenteel te veranderen en te verbeteren.

De SDG's in de bedrijfsstrategie verankeren

De SDG's brengen voor organisaties inzicht in zowel kansen als risico's en leveren daarmee belangrijke sturingsinformatie op. Al vinden veel organisaties het lastig om hun bijdrage aan het behalen van de SDG's concreet en tastbaar te maken. Dit blijkt wederom uit PwC's SDG Challenge 2019. Slechts 13% van de onderzochte beursgenoteerde Nederlandse bedrijven heeft een kwantitatieve ambitie met betrekking tot de SDG-subdoelstellingen geformuleerd.

Wat is er nodig om de SDG's echt in de strategie te verankeren en ze af te stemmen op de organisatie? Een van de belangrijkste elementen is het verbinden van de purpose van de organisatie met de SDG's. Daarmee komen de SDG's in het hart van de organisatie. De 'tone at the top' is cruciaal bij het verder internaliseren van de SDG's binnen de organisatie. Het is noodzakelijk dat topmanagement de SDG's onderschrijft en ondersteunt. Voor het integreren van de SDG's in de bedrijfsstrategie is het belangrijk om te analyseren welke SDG's materieel zijn voor de organisatie en haar omgeving, oftewel de stakeholders. Op basis van een materialiteitsanalyse maakt de organisatie de vertaling naar een focus, waarbij ze prioriteit geeft aan een aantal specifieke SDG's en subdoelstellingen. Door vervolgens specifieke doelstellingen te definiëren en deze te integreren met de bestaande bedrijfsstrategie kunnen de SDG's meer sturen en inzicht geven in de positieve en negatieve gevolgen van de bedrijfsvoering. Vervolgens zullen indicatoren worden opgesteld om de voortgang en impact op het gebied van de geprioriteerde SDG's te meten. Door niet alleen intern, maar ook extern over de bijdrage aan de SDG's te rapporteren, vergroot de organisatie het draagvlak

Figuur 1 PwC's waardecreatiemodel



en de betrokkenheid van belanghebbenden. Dit maakt het mogelijk om daadwerkelijk op SDG-prestaties, kansen en risico's te sturen.

Daarnaast is het ook belangrijk om naar de cultuur binnen de organisatie te kijken en mensen te betrekken bij deze implementatie, ze te enthousiasmeren in plaats van alleen te informeren. U leest hier meer over in het artikel ['Versnel de transformatie naar een duurzame organisatie door te werken aan de cultuur'](#) in deze editie. PwC ontplooidde een aantal initiatieven om de SDG's tot leven te brengen in het dagelijks werk van zijn medewerkers. Een voorbeeld daarvan is de SDG Dome, die collega's meeneemt op een virtuele reis over de urgentie van de SDG's en de nieuwe technologische oplossingen om de SDG's in 2030 te halen.

Hoe wij de SDG's omarmen

PwC heeft de SDG's geïntegreerd in zijn waardecreatiemodel, zoals gepresenteerd in het jaarverslag, geheel in lijn met onze ambitie sinds 2016 om een purpose- en waardegedreven organisatie te worden (zie figuur 1). De afgelopen jaren zien we aanscherping van het beleid vanwege deze integratie. Zo heeft PwC bijvoorbeeld de ambitie gesteld om uiterlijk in 2030 100% circulair te zijn.

In de komende periode gaan we onze impactmeting verder aanscherpen. Hiervoor gebruiken we de Responsible Business Simulator (tRBS), een instrument voor geïntegreerde besluitvorming. Financiële en niet-financiële aspecten worden gekwantificeerd. Eén van de (afgesplitste) toepassingen binnen tRBS is de SDG Measurement by tRBS. Deze is specifiek gericht op het meten van de impact en het sturen op de SDG's. Hierdoor zullen we wederom meer inzichten krijgen in hoe we een purpose- en waardegedreven organisatie kunnen zijn, nu en in de toekomst.

Conclusie

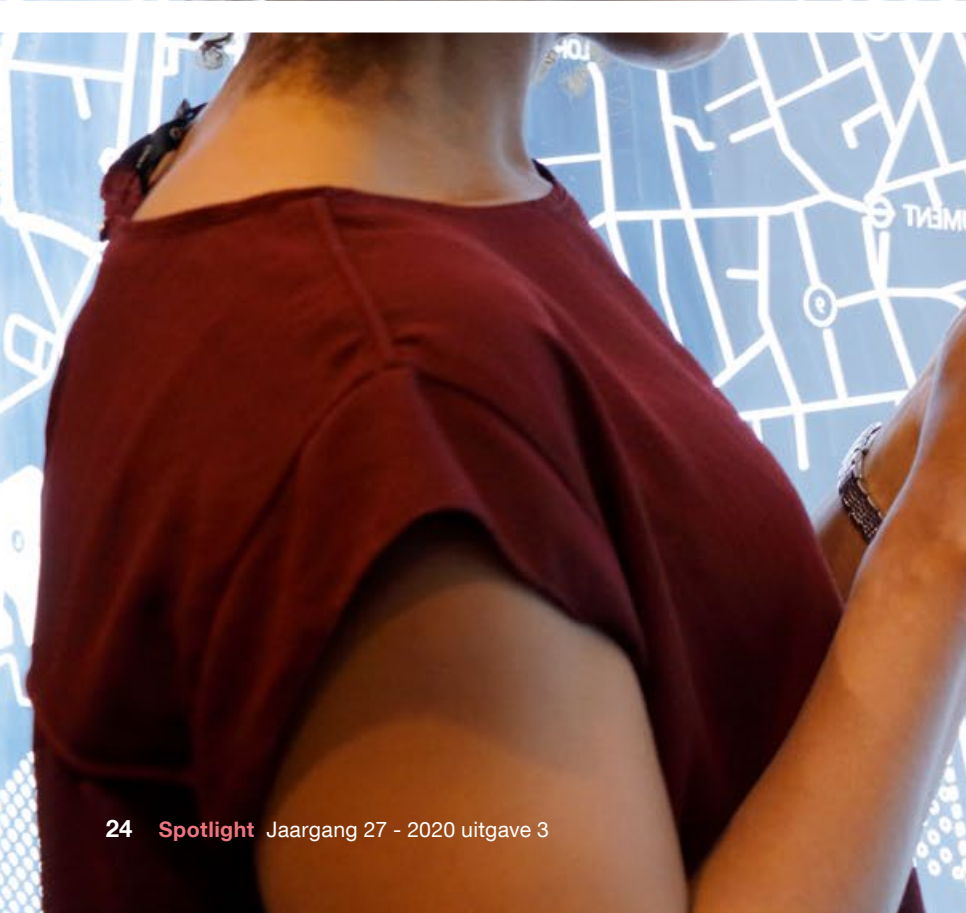
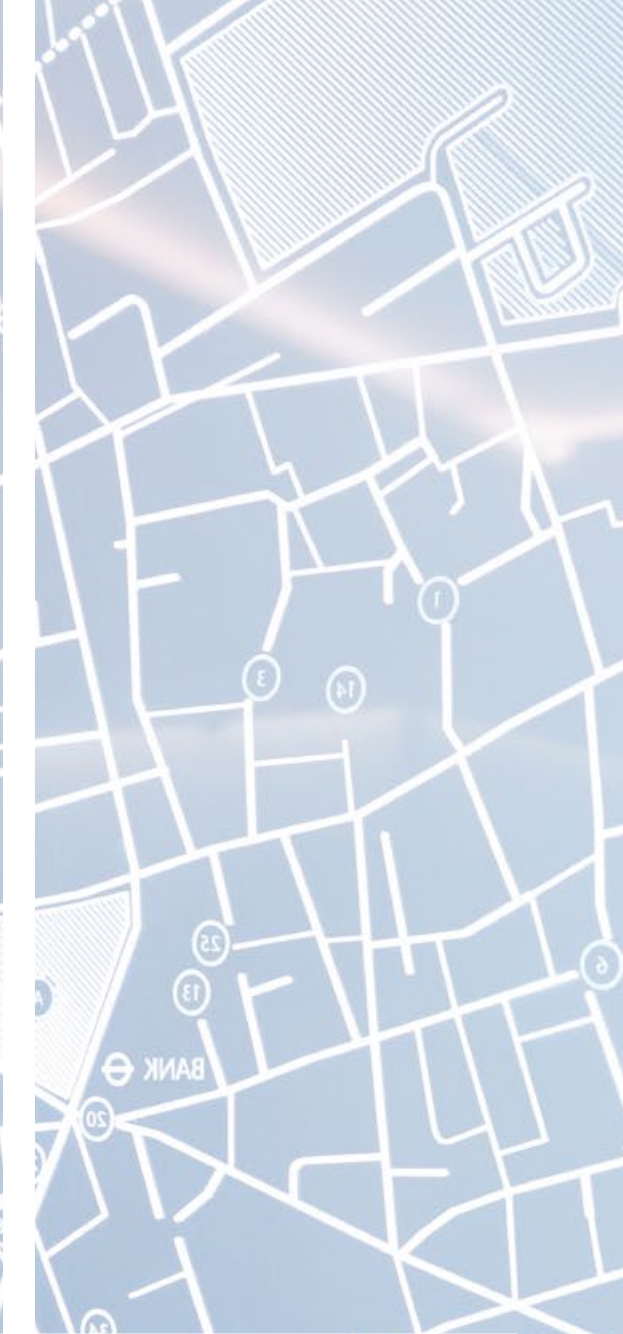
De SDG's zijn een stip op de horizon voor een duurzame wereld. Het omarmen van de SDG's biedt organisaties houvast om duurzaamheid echt te integreren in de strategie en bedrijfsactiviteiten en zo op de lange termijn waarde te creëren.

Verder lezen? Lees en zie meer in PwC's publicatie 'Implementing Integrated Reporting' over hoe de connectiviteitstabel kan helpen om de SDG's te integreren in de bedrijfsvoering. ■



Implementing Integrated Reporting





Duurzame financiering transformeert reële economie

Joukje Janssen – Sustainability & Responsible Governance, Assurance
Lex Huis in het Veld – Sustainability & Responsible Governance, Assurance

In de Covid-19-crisis kregen klimaat- en sociale (ESG) onderwerpen significante aandacht in de financiële sector. Hoe geven we duurzame investeringen vorm en wat betekent dat voor het risicoprofiel van financiële instellingen? Transitie is hierin het sleutelbegrip.

Transitie is niet mogelijk zonder de financiële sector

De financiële sector is nodig om een transitie in de reële economie te realiseren. Publieke middelen zijn ontoereikend om de vereiste transitie te financieren. Daarnaast hebben investeerders het mandaat om veranderingen te vereisen op middellange termijn. De onlangs aangenomen regelgeving op het gebied van het EU-actieplan voor de financiering van duurzame groei ondersteunt dit. Deze regelgeving stimuleert de noodzakelijke versterkende transitierol van de financiële sector en neemt de volgende uitgangspunten in acht:

- versterken van het fundament voor duurzame investeringen;
- focus op langetermijnontwikkeling;
- kansen voor financiële instellingen en corporates om een positieve impact te hebben.

Ruim 2.500 studies tonen aan dat dit voor financiële instellingen weerbaardere en renderende producten en diensten tot gevolg heeft. Dit is een van de drijfveren achter meerdere indexen die ESG-criteria al meer dan dertig jaar meenemen in investerings- en beleggingsdoelstellingen.

Uitdrukkelijk rekening houden met deze ESG-criteria in het investerings- en risicobeheersingsproces van financiële instellingen wordt duurzame financiering genoemd. Duurzame financiering leidt tot meer investeringen in economische activiteiten met een langeretermijnperspectief en met expliciete doelstellingen op het gebied van klimaat en samenleving.

Naast de impact die financiële instellingen hebben op de omgeving, wordt de blootstelling van klimaat en sociale vraagstukken ook zichtbaar in de Covid-19-crisis. Is er nog wel sprake van een wereld in 2100 waarin we risico's kunnen beheersen en verzekeren? De klimaatschade wordt geraamd op maar liefst 64 biljoen. Een versnelde aanpak van de problematiek op het gebied van klimaat en samenleving is dus noodzakelijk voor zowel de financiële sector als zijn klanten.

Opkomende regelgeving geeft structuur

De Europese Commissie (EC) ziet de noodzaak om deze versnelling te ondersteunen, zowel vanuit kansen als vanuit risicomanagement. Het EU-actieplan voor de financiering van duurzame groei bevat drie belangrijke doelstellingen:

- herallocatie van kapitaal naar meer duurzame financieringen;
- risicomanagement dat in de gehele procedure rekening houdt met ESG-criteria;
- het extern rapporteren en verantwoording afleggen over deze ontwikkelingen.

Deze doelstellingen zijn vertaald in tien acties die hier verder vorm aan geven. De belangrijkste drie zijn:

- Taxonomieverordening: het opzetten van een EU-classificatiesysteem voor duurzaamheidsactiviteiten – deze is op 2 juli 2020 in werking getreden.
- Transparantieverordening: het openbaar maken van de integratie van duurzaamheidsrisico's en informatievereisten over financiële producten, diensten en investeringen die ESG-doelstellingen nastreven.
- Vergelijking: het ontwikkelen van duurzaamheidsbenchmarks om vergelijking mogelijk te maken.

De maatregelen worden door diverse toezichthouders al vertaald in lokale toepassingen. Neem bijvoorbeeld de periodieke rapportage van de De Nederlandsche Bank over het duurzaamheidsrisicolandschap en risicomanagement, klimaatstresstesten door de European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA) of het EBA Action Plan on Sustainable Finance. Deze plannen en toepassingen ondersteunen en handhaven de integratie in lokale wetgeving.

Naast de regelgeving krijgen ook toezeggingen een nadrukkelijker rol. De Principles for Responsible Investment (UNPRI) en het Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) zijn door diverse financiële sectoren omarmd en vormen de basis voor verantwoorde dienstverlening. Het ondertekenen van de toezeggingen was een eerste stap. Er zorgvuldig verantwoording over afleggen zal in de praktijk lastiger zijn.

De druk op de financiële sector is groot

Financiële instellingen moeten op korte termijn de ESG-criteria vertalen in de kernprocessen. De implementatie is complex en omvangrijk door:

- de grote hoeveelheid aan verschillende regelgeving die eraan komt;
- het hoge tempo van de invoering van deze veranderingen;
- de aard en inhoud van regelgeving: deze vereisen een vergaande kennis van ESG-criteria;
- de door de implementatie vereiste aanzienlijke onderlinge afstemming tussen vrijwel alle (sub)afdelingen omdat de ESG-criteria in de kern van alle processen moeten worden doorgevoerd;
- de grote zichtbaarheid voor de buitenwereld vanwege de verantwoordingsvereisten;
- de van klanten vereiste transformatie als gevolg van de transitie, niet alleen een verandering binnen de instelling,





omdat klanten gevraagd zullen worden om data op het gebied van de ESG-criteria;

- de noodzaak om volledige en betrouwbare informatie beschikbaar te hebben over deze ESG-criteria (beschikbaarheid van data).

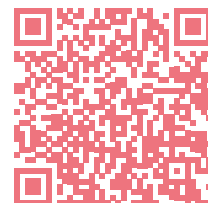
Conclusie: ESG-criteria worden een kernonderdeel van de investerings- en risicomanagementprocessen

Het financieren van duurzaam economisch herstel na Covid-19 is onderdeel van een grotere doelstelling: voorzien in de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties in gevaar te brengen om in hun eigen behoeften te kunnen voorzien.

In deze grotere beweging verduurzaamt de financiële sector (in diensten en producten, risicomanagement en rapportage), en door bij iedere vorm van financiële investering rekening te houden met de criteria voor milieu,

samenleving en goed ondernemingsbestuur, vervult deze sector een sleutelrol om deze transitie ook in de reële economie vorm te geven.

De kern hierbij is de integratie van ESG-onderwerpen in de kernprocessen van financiële instellingen om de gewenste transitie te bewerkstelligen. Deze ontwikkelingen zijn terug te lezen via de sustainablefinancecampagne van het World Economic Forum. Op 8 september 2020 heeft PwC samen met Frans Timmermans (architect achter de EU Green Deal) een ronde tafel georganiseerd om deze ontwikkelingen verder vorm te geven. ■



The Future of Sustainable and Impact Investing





Klimaatverandering toekomstbestendig managen

Viviana Voorwald – Energy, Utility & Resources and Energy Transition, Advisory
Willem Schouten – Energy, Utilities & Mining Industry Services, Assurance

Om toekomstbestendig te zijn, zullen ondernemingen moeten inspelen op de risico's en kansen als gevolg van klimaatverandering, en nadenken over hoe zij hun emissies kunnen verminderen. Dit artikel legt uit waar ondernemingen in dit kader aan moeten denken.

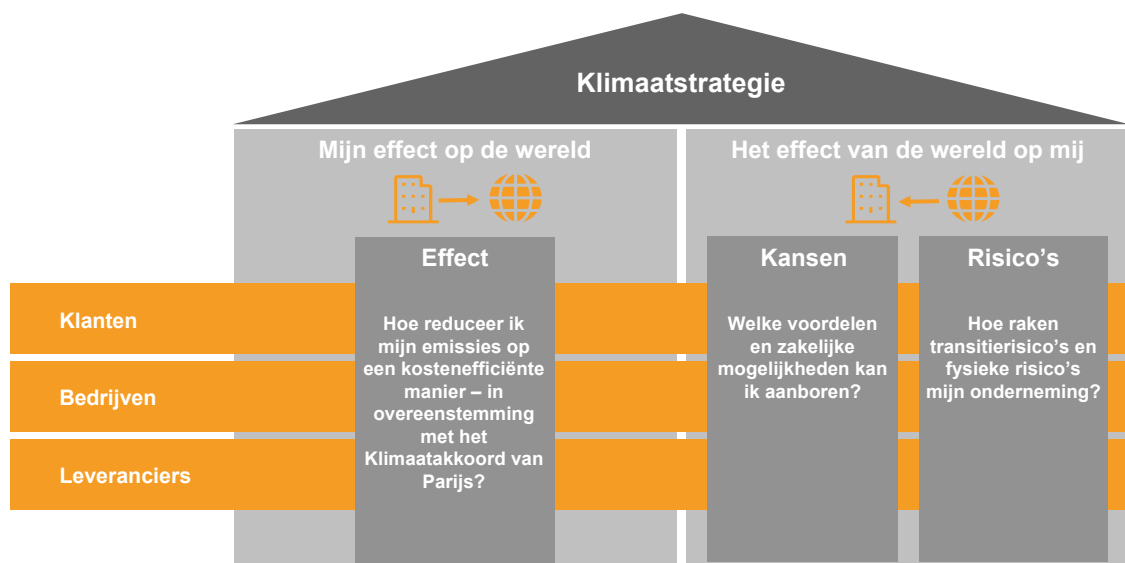
Toen in januari 2020 op het World Economic Forum het onderwerp klimaat op de agenda stond, vermoedde nog niemand hoe een virus de wereld zo snel kan veranderen. Het belang van duurzaamheid is door de Covid-19-crisis alleen maar toegenomen; deze crisis is immers een test voor de stressbestendigheid van de bedrijfsmodellen. Dit biedt de kans het eigen bedrijfsmodel onder andere in het licht van de klimaatverandering te onderzoeken en hieraan een nieuwe, toekomstbestendige vorm te geven. Covid-19 en klimaatverandering laten zien dat een groot aanpassingsvermogen bepalend is voor het succes van een onderneming.

Een toenemende opwarming van de aarde zal leiden tot minstens net zulke ontwrichtingen als we nu bij Covid-19

hebben kunnen zien, of het nou gaat om het gedrag van de klant, de eigen onderneming of de waardeketen. De doortastendheid en snelheid waarmee de wereld heeft gereageerd op Covid-19, is nog nooit vertoond en zou kunnen dienen als voorbeeld voor het klimaat. We zouden gegarandeerd op die beperking van de opwarming tot maximaal twee graden afkoersen wanneer alle landen zo doortastend handelden als nu in het gevecht tegen Covid-19.

Op politiek niveau verbinden veel staten steeds meer klimaatdoelen aan hun stimuleringsprogramma's; de Europese Commissie beschouwt de Europese Green Deal als centrale groeistrategie. Behalve de politiek speelt de financiële sector een sleutelrol bij de 'groene transitie'.

Figuur 1 Overwegingen voor ondernemingen bij een klimaatstrategie





Zeker het EU-actieplan inzake duurzame financiering, maar ook de aanbevelingen van de Task Force for Climate-related Financial Disclosures (TCFD) vormen voor ondernemingen een impuls om zich nog intensiever bezig te houden met het onderwerp klimaatverandering.

De meeste ondernemingen gaan al uit zichzelf over tot actie en kijken vooruit, al dan niet gedwongen door stakeholders zoals aandeelhouders, klanten of werknemers. Voor een klimaatstrategie (zie figuur 1) zouden ondernemingen met twee perspectieven rekening moeten houden om waarde te creëren en hun bedrijfsmodel toekomstbestendig te maken. Enerzijds gaat het om de vraag hoe je als onderneming een bijdrage levert aan het Klimaatakkoord van Parijs, dat wil zeggen hoe je als onderneming de emissie van broeikasgassen op een kostenefficiënte manier kan reduceren. Anderzijds moet een antwoord worden gevonden op de vraag hoe je als onderneming kansen benut en risico's tot een minimum beperkt.

Voor het eerste perspectief, te weten emissiereductie, vormt het nieuwe Science Based Targets initiative (SBTi) een richtsnoer. De meeste ondernemingen hebben al een gedetailleerde inventarisatie van hun emissies per vestiging (zogenoemde scope 1 en 2) gemaakt en vaak ook reductiedoelen geformuleerd. DSM heeft zich bijvoorbeeld gecommitteerd aan het doel van beperking van de temperatuurstijging tot twee graden en mikt per 2030, initieel, op een absolute reductie van 30% van zowel de directe broeikasgasemissies van het bedrijf (scope 1) als emissies van ingekochte energie (scope 2), ten opzichte van 2016. Veel ondernemingen zetten momenteel de volgende stap en maken een begin met de emissiereductie door de hele waardeketen heen (scope 3). De SBTi-richtlijnen voorzien sinds 2019 ook in reductiedoelen voor de leveringsketen voor zover die meer dan 40% van de totale emissies (scope 1, 2 en 3) veroorzaakt. Toeleveringsbedrijven in de auto-industrie worden


bijvoorbeeld al geconfronteerd met strengere eisen van fabrikanten. In de levensmiddelendetailhandel worden eveneens programma's ontwikkeld om de vooruitgang op het gebied van klimaatbescherming op productniveau beter zichtbaar te maken voor de consument. De doelstelling 'climate positive by 2030' van IKEA combineert een circulaire economie met emissiereductie, waarbij het accent op de waardeketen als geheel ligt.

Reductieprogramma's voor ondernemingen moeten worden opgezet volgens het beginsel van kostenefficiëntie en daarmee volgens het schema voorkomen-verminderen-veranderen-compenseren. Voor 'voorkomen' liggen bijvoorbeeld mogelijkheden bij het productontwerp of de richtlijnen voor reizen. Bij PwC geldt bijvoorbeeld de heldere richtlijn dat voor reizen binnen een straal van 500 km gebruik wordt gemaakt van de trein en niet mag worden gevlogen. 'Verminderen' gaat hand in hand met efficiencywinst bij gebouwen, productie of transport. 'Veranderen' heeft vaak betrekking op de brandstofmix (zowel qua stroombron als qua brandstof). En in de laatste stap kunnen de nog resterende emissies die niet kunnen worden voorkomen, worden gecompenseerd door middel van certificaten.

In veel gevallen kunnen de kosten met betrekking tot de overschakeling op groenere – en vaak ook digitale – technologieën worden overgecompenseerd door efficiencywinst. Het programma als geheel moet zodanig zijn opgezet dat er over het geheel genomen sprake is van evenwicht tussen emissiereductie op termijn en kosten.

Wat aandelenkoers en financieringscondities betreft, wordt een strikte sturing op de emissiekengetallen steeds belangrijker. Ook vanuit een regelgevingsoogpunt wordt verwacht dat ondernemingen vanaf 2022 transparanter moeten zijn over klimaatadaptaties en mitigatieplannen (EU Taxonomy). Sommige experts gaan er al van uit dat de prognose van de CO₂-voetafdruk over een paar jaar





even belangrijk voor de waardering van ondernemingen zal zijn als de winstprognose.

Het tweede perspectief, te weten een complete klimaatstrategie, omvat kansen en risico's. Idealiter omarmen ondernemingen de kansen van klimaatverandering. Microsoft gaat zich vol inzetten op de ontwikkeling van software waarmee ondernemingen hun emissies kunnen berekenen en reduceren. Dit als strategie om de emissies van de leveranciers van Microsoft zelf (scope 3) te verlagen. Ook andere ondernemingen met klimaatvriendelijke producten zoals oplossingen op het gebied van energie-efficiëntie, hernieuwbare energie of elektrische auto's profiteren al van de kansen die een groene groei biedt. Philips heeft bijvoorbeeld in een vroeg stadium een portfolio met zogenaamde groene producten gedefinieerd, waarmee het zich positioneert tegenover de klant. Klanten vragen hier namelijk steeds vaker om.

Om kansen en risico's tastbaar te maken en de financiële effecten hiervan te kwantificeren zoals gevraagd wordt in de TCFD, is een scenarioanalyse nodig. Op basis van inzicht in de effecten van verschillende scenario's op de waardeketen als geheel (leverancier-onderneming-klant) is een gericht risicomanagement mogelijk. Bij een sterkere opwarming van de aarde zullen de fysieke risico's als gevolg van stormen of droogte overheersen, terwijl bij een succesvolle beperking van de opwarming van de aarde de transitierisico's (zoals bij de overschakeling op een andere vorm van energieproductie) zwaarder wegen. Hierbij moet niet worden vergeten dat ook bij een globale opwarming met twee graden al substantiële fysieke klimaatrisico's zullen optreden.

Het belangrijkste blijft echter de focus op de klant: welke producten en oplossingen bieden een onderneming per scenario de beste marktkansen? Op basis van geaccepteerde klimaatscenario's helpt PwC onder andere met specifiek ontwikkelde tooling ondernemingen

en investeerders een scenarioanalyse uit te voeren en hun financiële risico's en kansen te bepalen. Dit maakt het mogelijk de resultaten rechtstreeks over te nemen in strategische plannings- en in krediet- en investeringsprocessen.

Klimaatbescherming blijft vanuit macro-economisch oogpunt het beste uitgangspunt voor een veilige toekomst. De totale kosten – dat wil zeggen reductie, aanpassing en schade tezamen – stijgen immers exponentieel naarmate de globale opwarming voortschrijdt. Daarom is nu het juiste moment om met betrekking tot de klimaatverandering een toekomstbestendige koers in te slaan.

Conclusie

Om te kunnen overleven zullen ondernemingen zich moeten aanpassen aan de gevolgen van klimaatverandering. Veel ondernemingen gaan zelf al over tot actie, al dan niet gedwongen door stakeholders. Hoewel het inspelen op de kansen en risico's van klimaatverandering ondernemingen veel kan opleveren, blijft klimaatbescherming het beste uitgangspunt voor een stabiele macro-economie. ■

Science Based Targets (SBT): Doelen die door bedrijven zijn vastgesteld om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen. Die doelen worden als 'wetenschappelijk onderbouwd' beschouwd als ze in overeenstemming zijn met wat volgens de laatste klimaatwetenschap nodig is om de doelstellingen van het Klimaatakkoord van Parijs te bereiken – namelijk een beperking van de opwarming van de aarde tot ver beneden 2°C boven het pre-industriële niveau en het streven naar een beperking van de opwarming tot 1,5°C.

Sustainable strategy execution

Willem-Jan Dubois – Sustainable Enterprise Performance Management, Advisory

Verduurzamen is vandaag de dag voor de één een maatschappelijke plicht en voor de ander een intrinsiek doel. Actie is vereist en dat vraagt een juiste aanpak. Het belangrijkste aspect hierbij is en blijft ‘to walk the talk’. Het expliciet rapporteren over wat je doet (‘talk’), is minder belangrijk op het moment dat het al duidelijk is in alles wat je doet (‘walk’).

Realisatie wordt de nieuwe fase

Je kunt het zien als de eerste stap naar een duurzame organisatie. Organisaties zijn de afgelopen jaren nadrukkelijker hun plannen op het gebied van duurzaamheid intern maar vooral ook extern gaan rapporteren en communiceren. Zo blijkt uit een PwC-onderzoek uit 2019 dat inmiddels 88% van de Nederlandse beursgenoteerde bedrijven in het jaarverslag verwijst naar de Sustainable Development Goals (SDG's). Dat er duidelijk momentum is rondom het rapporteren van duurzaamheidsdoelstellingen blijkt ook uit de komst van verdergaande richtlijnen en standaarden op dit gebied (bijvoorbeeld de SDG's, het Science Based Targets initiative, het Task Force on Climate-related Financial Disclosures, de Sustainability Accounting Standards Board en het Global Reporting Initiative). Het laat zien dat stakeholders behoefte hebben aan transparantie en zorgt voor een beweging naar een vorm zoals een financieel jaarverslag van beursgenoteerde bedrijven.

Duurzaamheidsdoelstellingen van een organisatie vormen een goede basis en ‘kapstok’ om het onderwerp concreter en tastbaarder te maken. Dit opent de deur naar een nieuwe fase, waarin de focus zal liggen op het behalen van de doelstellingen en het meekrijgen van de interne organisatie in plaats van het communiceren van deze doelstellingen naar externe stakeholders.

Realisatie van de gestelde doelen vraagt van ieder type organisatie een andere aanpak; wel kunnen een aantal gemene delers als succesfactoren worden aangewezen. Veel organisaties worstelen met het concreet maken van externe doelen en de vertaling naar interne sturing en actie. Het intern institutionaliseren van het onderwerp als een integraal onderdeel van de filosofie, missie en/of strategie van de organisatie is van belang, net als elk ander strategisch thema. Wij zien twee aanpakken die elkaar kunnen versterken, maar zich ook zelfstandig hebben bewezen. Er zijn organisaties die proactief met het onderwerp aan de slag gaan en organisaties die reactief acteren omdat het moet.

Proactieve organisaties

Proactieve organisaties zijn uit zichzelf gedreven om de wereld duurzamer te maken omdat dit aansluit op hun visie of missie, of misschien zelfs wel hun visie is. De organisatie zelf en haar personeel geloven in de noodzaak van verandering, niet alleen uit eigen (financieel) belang van de organisatie, maar ook als hun maatschappelijke plicht. Hierdoor zie je dat het onderwerp op operationeel, tactisch en strategisch niveau automatisch onderdeel van de discussie wordt, niet in de laatste plaats in de innovatiekolom. De leiding van de organisatie heeft als taak deze initiatieven in goede banen te leiden. Wel is deze aanpak vaak afhankelijk van de initiatiefnemers dan wel degenen die verantwoordelijk zijn voor het aanpassen van het bedrijf, de processen, de structuur en de organisatie aan de duurzaamheidsdoelen.

Reactieve organisaties

Reactieve organisaties acteren minder vanuit de ideologie; zij reageren nadrukkelijker op wat de maatschappij van hen vraagt of waartoe ze worden gedwongen. Zowel in de automobiel- als in de Fast Moving Consumer Goods-sector zijn er tal van voorbeelden waar organisaties hun productportfolio aanpassen, processen herinrichten of ‘anders’ de markt op gaan. Soms onder druk van wet- en regelgeving, maar vaak ook op basis van maatschappelijke druk. Bijvoorbeeld door investeerders die informatie willen over klimaatgerelateerde risico's, klanten die circulaire oplossingen eisen voor afvalstromen of simpelweg de consument die behoefte heeft aan ‘eerlijke producten’. Reactieve organisaties verankeren duurzaamheid wel in hun strategie, maar vaak gaat dit gepaard met een beperkte omarming en focus op traditionele thema's resulterend in een verandering naar een duurzame bedrijfsvoering.



De gemene deler

Kijkend naar beide typen organisaties of aanpakken, zijn er voor beide aanpakken succesverhalen en helaas ook veel niet-succesverhalen te vinden. Van een afstand gezien, valt op dat bij het succesvol realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen vier duidelijke succesfactoren meespelen.

De eerste daarin is daadkrachtig leiderschap dat bereid is lastige keuzes te maken en dat ook doet. Het onderwerp leent zich voor lastige keuzes waarbij de juiste keuze pas resultaat geeft op de lange termijn en daardoor minder populair is. Het hebben van langetermijnvisie, volharding en daadkracht is van essentieel belang.

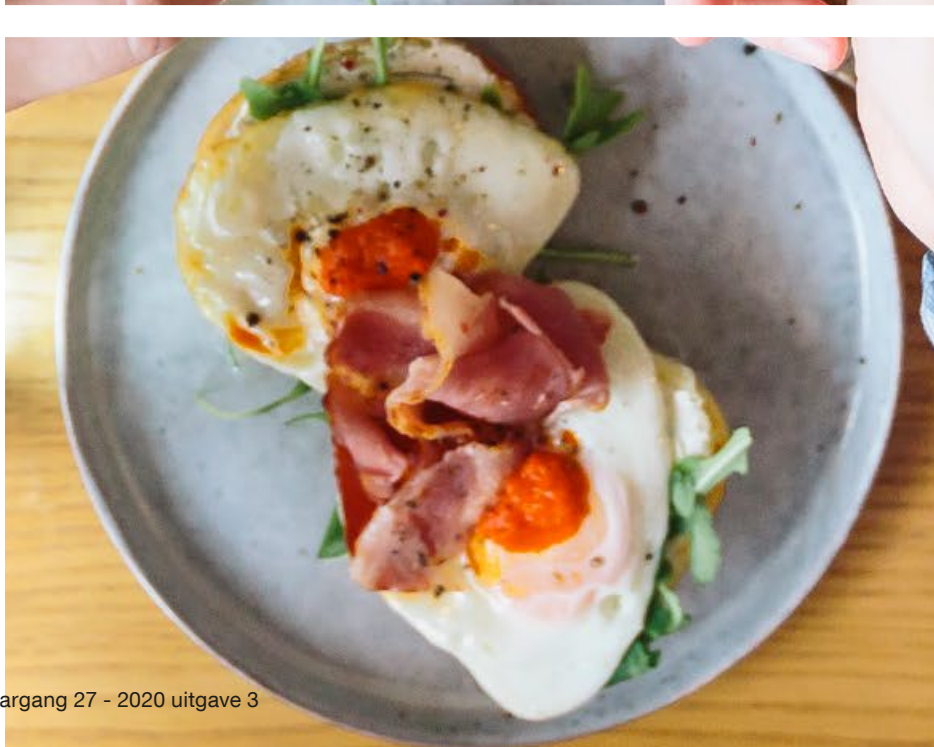
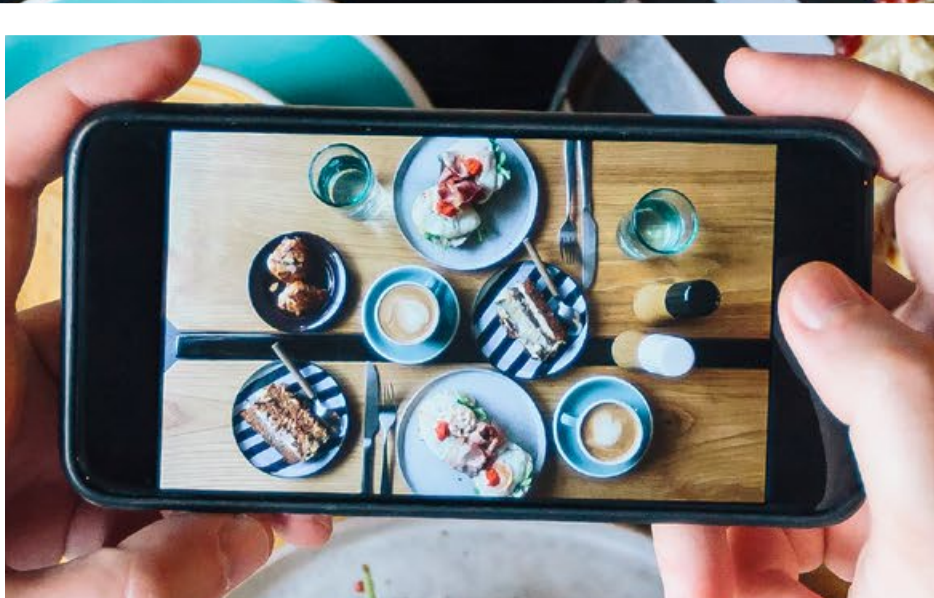
Daarnaast is ondersteuning nodig van een functionele groep van senior stakeholders (bijvoorbeeld CFO, businessunitleiders, Procurement, R&D, etc.), een zogenaamde 'leading coalition'. Het is daarom belangrijk om governance voor de bedrijfsbrede duurzaamheidsagenda op te zetten. Dit houdt in dat eigenaarschap op het gebied van duurzaamheid geïntegreerd is in de processen, rollen, systemen, rapportages en strategie van een organisatie. Dit creëert draagvlak en voedt tegelijkertijd de drive van de

medewerkers op dit vlak. Het creëert een platform voor dit gedachtegoed waardoor men daadwerkelijk gaat doen wat men zegt.

De derde gemene deler is een duidelijke roadmap of set van initiatieven. Deze moeten worden uitgevoerd door een substantiële groep die een onstiltbare toewijding (de vierde succesfactor) voor het onderwerp heeft en er vol voor gaat. Deze groep laat zich niet stoppen door de 'status quo' en zorgt ervoor dat ze stapje voor stapje verder komt. Dit kan vanuit de intrinsieke drive komen ten aanzien van het onderwerp, maar ook door sterke professionals die hun vak goed verstaan.

Conclusie

Het moment is daar om beloftes waar te maken oftewel 'to walk the talk'. Doelstellingen realiseren doen organisaties op hun eigen wijze. Het type organisatie heeft doorgaans geen een-op-eenrelatie met de realisatiekracht van de duurzaamheidsagenda. Wel zijn er standaardaspecten die elke organisatie op orde moet hebben om zichzelf een goede kans te geven: leiderschap, draagvlak, een aantal onstiltbare champions en commitment aan beloftes. Kortom eigenlijk alles wat je nodig hebt om toonaangevend je strategie te realiseren. ■



Een veerkrachtige supplychain: continuïteit en duurzaamheid gaan hand in hand

Rolf Bos – Supply Chain & Procurement, Advisory

De Covid-19-crisis leidt tot disruptieve veranderingen in de supplychain, maar levert tegelijkertijd belangrijke lessen op over de rol van duurzaamheid in de supplychain. In dit artikel leest u wat uw bedrijf kan doen om de supplychain duurzamer en robuuster te maken, wat zal leiden tot meer continuïteit.

Verduurzamen van de supplychain: is het moment nu?

Duurzaamheid is een belangrijk thema binnen bedrijven. De inrichting van de supplychain is in veel gevallen bepalend voor het operationaliseren van duurzaamheidsdoelstellingen, denk bijvoorbeeld aan duurzaam inkopen, emissies en afvalstromen.

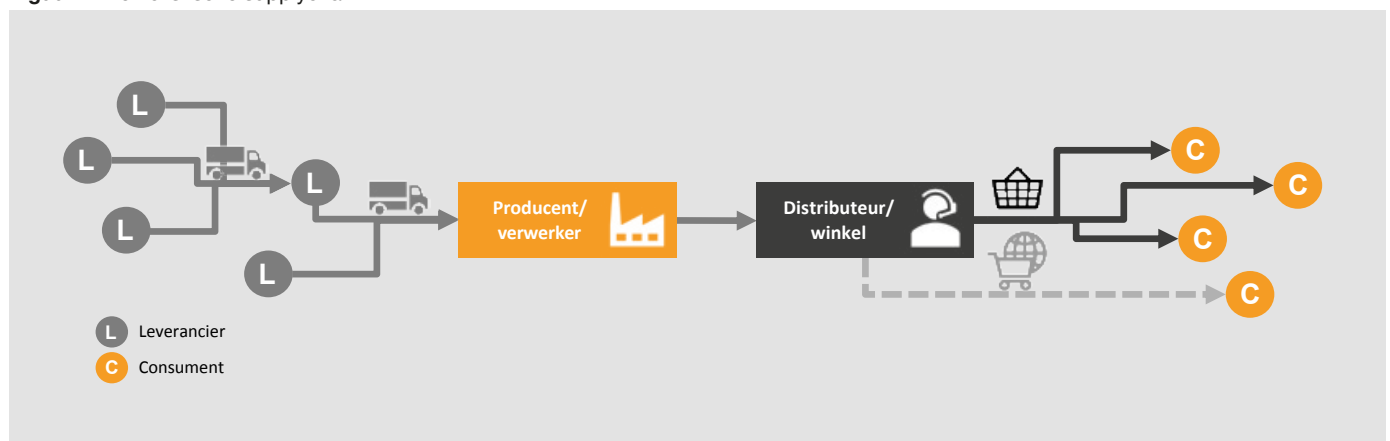
Als gevolg van de Covid-19-crisis staan veel bedrijven onder druk: zij ondervinden disruptieve veranderingen in de vraag naar producten (zowel een sterke toename als afname), verstoring in productie en bevoorrading doordat leveranciers beperkt kunnen leveren, vermindering in transportmogelijkheden en meer onzekerheid over de beschikbaarheid van medewerkers. Dit vraagt veel van de achterliggende supplychains. Zelfs zoveel dat veel bedrijven zich afvragen of hun supplychain op dit

moment wel op de juiste manier is ingericht en of deze veerkrachtig genoeg is om dergelijke klappen in de toekomst nogmaals op te kunnen vangen. Verdwijnt het duurzaamheidsthema binnen de supplychain mede hierdoor nu naar de achtergrond? Of biedt de huidige disruptie juist een kans om verder te kijken en duurzaamheid structureel in te bedden in de supplychain?

Supplychain en duurzaamheid

De traditionele supplychain gaat over het verbinden van een aantal kritieke schakels die nodig zijn om producten op de markt te brengen: van inkoop, bevoorrading, planning en productie tot distributie en transport naar de klanten toe (figuur 1). Bedrijven zoeken in toenemende mate en ook steeds intensiever de verbinding met leveranciers en klanten.

Figuur 1 De holistische supplychain



Duurzaamheid binnen de supplychain blijft een lastig thema

De ontwikkeling van de afgelopen jaren naar een duurzamere supplychain wordt gedreven vanuit twee richtingen. Enerzijds zijn bedrijven zelf op zoek naar mogelijkheden binnen hun supplychain om op een meer verantwoorde manier producten te verkopen. Anderzijds is er de klant die steeds bewuster keuzes maakt en simpelweg meer om duurzame producten en diensten vraagt van bedrijven.

Ondanks deze ontwikkelingen binnen de supplychain blijven het streven naar kostenefficiëntie (zo hoog mogelijke volumes tegen een zo laag mogelijke prijs) en het beperken van investeringen in de supplychain een bottleneck voor het structureel op de agenda houden van duurzaamheid. Zeker wanneer bedrijven hun focus verleggen naar het oplossen van de disruptieve effecten, zoals tijdens de Covid-19-crisis, om zo hun hoofd boven water te kunnen houden.

Gelukkig zien we ook steeds meer voorbeelden waarbij bedrijven duurzaamheid en een efficiënte supplychain wel degelijk hand in hand kunnen laten gaan:

- Producten worden beter en slimmer verpakt, wat leidt tot minder verpakkingsmateriaal en lagere transportkosten, waardoor kosten in de supplychain afnemen.

‘Als gevolg van de Covid-19-crisis staan veel bedrijven onder druk: zij ondervinden disruptieve veranderingen in de vraag naar producten, verstoring in productie en bevoorrading doordat leveranciers beperkt kunnen leveren, vermindering in transportmogelijkheden en meer onzekerheid over de beschikbaarheid van medewerkers.’

- Verbruik van minder energie zorgt voor minder emissies, waardoor de energierekening daalt.

Door deze ontwikkelingen gaan bedrijven meer en meer op zoek naar de balans binnen het spanningsveld van economische, ecologische en sociale eisen, waarin duurzaamheid een grote rol speelt.

Continuïteit en duurzaamheid gaan hand in hand

Hoewel in crisissituaties (zoals Covid-19) het duurzaamheidsthema naar de achtergrond lijkt te verdwijnen, zijn er twee belangrijke redenen te bedenken om juist nu de ontwikkeling van een duurzame supplychain niet uit het oog te verliezen:

- In een crisissituatie zien bedrijven zich genoodzaakt hun supplychain te herevalueren en na te denken over de optimale inrichting die de nieuwe status quo vraagt om zo de verschillende supplychainrisico's die zijn blootgelegd door Covid-19 te spreiden en verminderen.

Het artikel *‘De integrale verduurzaming van de supplychain’* in deze editie geeft een verdere verdieping van deze supplychainrisico's.

- In crisissituaties worden supplychaindimensies belangrijk die ook vanuit duurzaamheidsperspectief relevant zijn: transparantie en (reductie van) complexiteit.

Transparantie

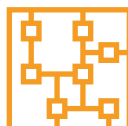
Covid-19 heeft ons geleerd dat de transparantie in de supplychain sterk verbeterd kan worden. Waar zijn de voorraden in de keten, wie zijn de leveranciers, waar halen zij hun grondstoffen vandaan, met wie en hoe doen zij zaken? Dit inzichtelijk hebben is belangrijk, juist in tijden van crisis, om de impact voor de supplychain snel te kunnen bepalen en hiernaar te handelen. Dezelfde transparantie is ook een belangrijke voorwaarde als het gaat om duurzaamheid.

Complexiteit

Waarom moeten onze grondstoffen of onderdelen uit verre gebieden komen? Kunnen we dichterbij inkopen, zodat we beter zicht/controleren hebben op hoe de grondstoffen/halffabricaten tot stand komen? Dit reduceert afhankelijkheden en transportrisico's, en verkleint tegelijkertijd de emissievoetafdruk. Hoewel op dit moment continuïteit van de supplychain het belangrijkste thema is, zijn er op dit gebied veel parallellen te leggen met duurzaamheid.

Conclusie: het moment om duurzaamheid te verankeren in de supplychain is nu

De impact van Covid-19 heeft geleerd dat supplychains kwetsbaar zijn door een gebrek aan transparantie en door de complexiteit. Het opnieuw bekijken van de supplychain vanuit continuïteitsoogpunt biedt bedrijven de kans duurzaamheid integraal te verankeren:



Maak je supplychain transparant: weet waar je producten vandaan komen



Houd het simpel en overzichtelijk

Op die manier kunnen bedrijven een robuuste, duurzame supplychain bouwen die zorgt voor continuïteit. ■





De integrale verduurzaming van de supplychain

Marcel Prinsenberg – Risk Consulting, Advisory
Sylvie Bleker-van Eyk – Cyber Forensics & Privacy, Advisory

De Covid-19-crisis toont aan dat de supplychain gevoelig is voor een wereldwijde pandemie. Er bestaan echter meer existentiële risico's voor de supplychain. In dit artikel wordt nader ingegaan op deze risico's en op hoe verduurzaming kan helpen deze risico's te spreiden en verminderen.

Duurzaamheidsfacetten in de supplychain

Bij duurzaamheid van de supplychain spelen verschillende supplychainrisico's. De Covid-19-crisis heeft enkele daarvan blootgelegd. Als we uit het oogpunt van duurzaamheid naar de supplychain kijken, dan zien we de volgende risico's:

- **Duurzaamheid in de bedrijfsvoering.** Is de onderneming gericht op winst op korte termijn of zijn de missie en visie gericht op de lange termijn? Deze strategische keuze moet zich vertalen in het beleid rondom de supplychain, waarbij in het laatstgenoemde geval bijvoorbeeld gezocht moet worden naar betrouwbare partners voor de middellange tot lange termijn. Vanuit een efficiëntieoogpunt is er een steeds sterkere focus op operational excellence, waardoor ondernemingen meer zaken outsourcen. Deze versnippering van leveranciers maakt het complexer om de gehele supplychain op duurzaamheid te controleren. Leveranciers moeten met enige regelmaat tegen het licht worden gehouden om te zien of zij nog voldoen aan de initiële redenen waardoor ze als middellange- tot langetermijnleveranciers zijn aangemerkt. Ook de afhankelijkheid van één of slechts enkele toeleveranciers kan leiden tot problemen. Tenslotte heeft Covid-19 aangetoond dat geografische spreiding van leveranciers van belang kan zijn.
- **Duurzaamheid op het gebied van milieu.** Denk hierbij aan de carbon footprint van de onderneming, waarbij de carbon footprint van de leveranciers bij die van de onderneming worden opgeteld. Neem bijvoorbeeld de vervoerswijze binnen de supplychain, duurzame materialen of producten, waarbij de nadruk ligt op verminderde vervuiling van het milieu, gezondheid etc. De onderneming moet weten of de leverancier aantoonbaar milieubewust onderneemt en waar mogelijk de juiste certificaten in huis heeft, zodat zij ervan verzekerd is dat de milieuaspecten goed geborgd zijn.
- **Duurzaamheid op het gebied van mensenrechten.** Een supplychain moet duurzaam zijn met betrekking tot de naleving van mensenrechten. De arbeidsomstandigheden waaronder werknemers moeten werken, de lonen, medische faciliteiten, arbeidstijden en het gebruik van kinderarbeid zijn belangrijke indicatoren voor de mensenrechten. Bij kinderarbeid moet ook aandacht geschonken worden aan scholing. Het eenvoudigweg verbieden van kinderarbeid wordt allang niet meer gezien als de enige oplossing voor dit schrijnende probleem. Als de leverancier mensenrechten negeert, zou de onderneming het product, halffabricaat of materiaal dan nog moeten willen? Deze vraag richt zich op het ethische karakter van de onderneming. Denk aan de reputatieschade als schendingen boven water komen.
- **Duurzaamheid op het gebied van geografische spreiding, lengte van de supplychain en 'just in time delivery'.** Geografische spreiding van leveranciers blijkt tijdens de pandemie een heikel punt te zijn. Omdat veel producten, halffabricaten of materialen uit China kwamen, kwam de supplychain wereldwijd al aan het begin van de pandemie onder zware druk te staan. Dit werd versterkt doordat veel leveranciers op grote afstand zitten en ondernemingen er veelal op zijn ingericht geen eigen voorraden aan te houden,

maar levering te laten plaatsvinden wanneer dat nodig is in het productieproces. Dit is een 'giftige' combinatie. De hedendaagse wereld, met een zeer hoge mobiliteit van mensen, producten en diensten, brengt specifieke supplychaingerelateerde risico's met zich mee (zoals razendsnelle verspreiding van virussen en incidentele humanitaire/milieurampen). Ondernemingen moeten niet afhankelijk zijn van één leverancier of leveranciers uit één regio. Het uitgangspunt is kostenbesparing, waardoor zaken als duurzaamheid geen prioriteit hebben. In de afgelopen twee decennia zijn ondernemingen vaker naar lagelonenlanden uitgeweken om de marges te verbeteren. In deze landen komen de issues van mensenrechten (zie hierboven) weer prominent naar boven. Daarnaast hebben deze landen veelal te maken met plaatsgebonden risico's (natuurrampen of demografische druk) doordat lokaal te weinig wordt geïnvesteerd in bescherming tegen natuurlijke problemen, denk hierbij bijvoorbeeld aan aardbevingbestendige gebouwen.

- **Duurzaamheid en governance op het gebied van sanctie- en restrictieregelingen.** Een steeds groter obstakel binnen de supplychain vormen de sanctie- en exportrestricties. Hiervoor is een goede governancestructuur binnen de supplychain van ondernemingen nodig. Ook moeten toeleveranciers oog hebben voor de bestaande restricties en deze in hun bedrijfsvoering hebben verwerkt. In lageloonlanden bestaat onwetendheid rond deze thema's. Ook ontbreekt het hen aan intrinsieke motivatie om binnen hun governance systemen rekening te houden met de herkomst van hun primaire grondstoffen. Een ander probleem is het gebruik van ondernemingen door terroristen om zich van een inkomstenstroom te voorzien. Wereldwijd bestaan er sancties op landen en/of partijen, wat inhoudt dat met deze partijen geen of slechts op beperkte onderdelen zaken mag worden gedaan. Veelal betreft het landen/partijen waarvan aangenomen wordt dat zij terrorisme financieren, handelen in wapens en/of witwassen. Ook kan door handel met zulke partijen de onderneming op een zwarte lijst komen met alle gevolgen van dien. Veel landen hebben een eigen sanctieregime, waardoor restricties en sancties niet altijd wereldwijd op dezelfde landen van kracht zijn. Een vergelijkbare kwestie doet zich voor bij exportrestricties. De problematiek van de exportcontrole is ingewikkeld, maar van groot belang vanwege mogelijke boetes en uitsluiting van handel. Daarbij komt dat hier een ingewikkeld systeem van vergunningen aan is gekoppeld. Met verkeerde partijen zakendoen of ongecontroleerd omgaan met bijvoorbeeld gecontroleerde goederen, data of grondstoffen kan existentiële kwesties oproepen voor ondernemingen.

Al deze zaken vereisen een actieve beheersing van de risico's rondom duurzame relaties in de supplychain. Dit is geen eenmalige activiteit, maar vereist continue alertheid. Mogelijke consequenties gaan veel verder dan kwaliteitsproblemen, omzetverlies of boetes, vanwege het reputatieverlies en het verlies van de 'license to operate'.

Welke maatregelen zijn nodig voor het behoud van een duurzame supplychain?

Door de grote verscheidenheid aan duurzaamheidsvragen binnen de supplychain, bestaat er een veelvoud aan maatregelen die ondernemingen kunnen nemen om duurzaamheid binnen de supplychain te borgen.

Van belang is dat ondernemingen in hun communicatie met de leveranciers vastleggen wat ze van hen verwachten aan duurzaamheidsvereisten en dat deze laatsten handelen in overeenstemming met de waarden en businessprincipes van de onderneming. Ondanks de complexere wordende supplychain, moeten ondernemingen hun verantwoordelijkheden nemen ten aanzien van de duurzaamheid in hun supplychain. Ondernemingen moeten hun leveranciers proactief monitoren en managen (bijvoorbeeld door inzicht te creëren in hun eerste, tweede en derde tier leveranciers, risico- en performancemetrics te formuleren en actief te monitoren via SLA's, en in te spelen op incidenten). Ook is het verstandig om in het contract op te nemen dat de onderneming het recht heeft om audits te verrichten. Omdat het ondoenlijk is alle leveranciers te auditen, geniet het de voorkeur om onverwachte audits af te spreken. De leverancier moet dan scherp blijven en de duurzaamheidsvereisten blijvend in acht nemen. Ook moet het duidelijk zijn dat, als een audit heeft plaatsgevonden, dit niet wil zeggen dat een jaar daarna geen audit plaatsvindt.

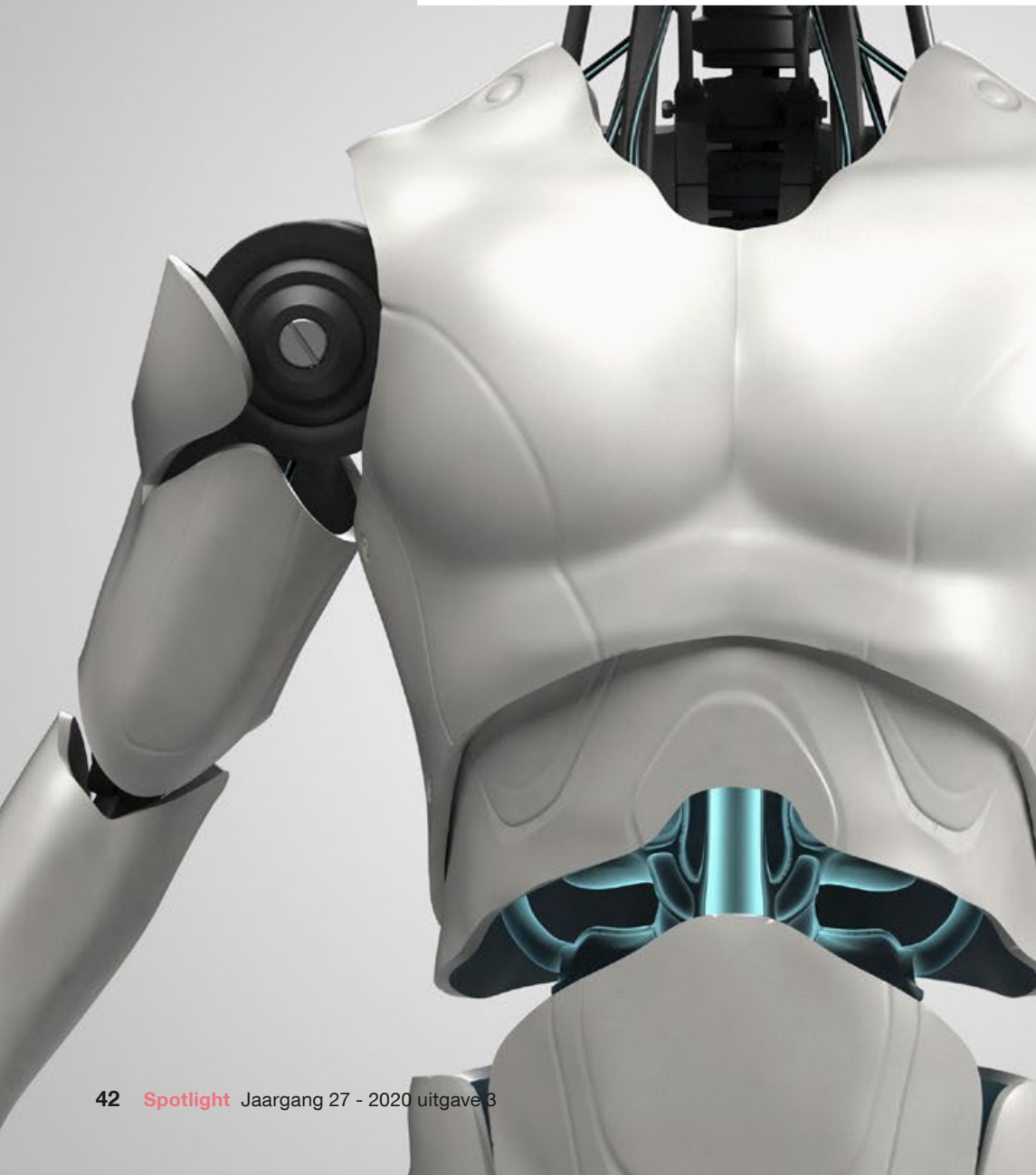
Conclusie

Zoals de wereldwijde pandemie dit jaar heeft laten zien, lopen ondernemingen risico op het gebied van de supplychain. Vanuit duurzaamheidsperspectief zijn er verschillende maatregelen die zij kunnen nemen om zich hiertegen te beschermen. Als u meer wilt weten over dit onderwerp kunt u contact opnemen met de auteurs.

Voor vragen met betrekking tot supplier risk management kunt u terecht bij ir. Marcel Prinsenbergh CIA CRMA (marcel.prinsenbergh@pwc.com).

Voor vragen met betrekking tot sancties, exportrestricties en mensenrechten kunt u terecht bij prof. dr. Sylvie Bleker-van Eyk (sylvie.bleker@pwc.com). ■





Robots en rechten: de toekomst van werk en de invloed op werknemers en bedrijven

Anna Bulzomi – Sustainability & Responsible Governance, Assurance

Bastiaan Starink – People & Organisation, Tax

Technologische innovaties volgen elkaar steeds sneller op. Dit heeft gevolgen niet alleen voor bedrijven en werkgelegenheid, maar ook voor mensenrechten. In dit artikel leest u meer over de gevolgen van deze automatisering.

De wereld van werk is altijd al in beweging geweest. Banen komen en gaan. Dat is niet nieuw; de doorverbinder van de PTT is al decennia geleden weggeautomatiseerd. Maar de snelheid van verandering is nu wel hoger dan ooit tevoren. Wat staat ons te wachten? Wanneer we het hebben over nieuwe en opkomende technologieën – of dat nu gaat om kunstmatige intelligentie (AI) (zie ook '[Digitale ethiek: basisingrediënt voor succesvolle digitale transformatie](#)'), het 'internet of things', cloud computing of automatisering – roept dat vaak ook de vraag op hoe ons werk er in de toekomst zal uitzien. Over de gevolgen van deze automatisering gaat dit korte artikel. Wat voor een effect heeft de technologische vooruitgang op de arbeidsmarkt, welke banen blijven er voor mensen over? Belangrijke vragen die essentieel zijn voor een goede, gezonde samenleving en vastgelegd in SDG 8 'Bevorderen van aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve werkgelegenheid en waardig werk voor iedereen'.

Technologische vooruitgang heeft de afgelopen jaren al menige taak verplaatst van mens naar machine. Dit klinkt voor velen van ons beangstigend, want zijn werknemers nog wel nodig? Een serieuze vraag, want een groot deel van het werk kan inderdaad geautomatiseerd worden. Calculaties laten zien dat de automatiseringsmogelijkheden per sector verschillend zijn, maar dat elke sector er substantieel mee te maken krijgt en 30% of meer van de banen en onderdelen van banen wordt geautomatiseerd.

Hoeveel banen er nu werkelijk verloren zullen gaan door automatisering is een omstreden onderwerp, maar duidelijk is in ieder geval dat het toenemende gebruik van geavanceerde robotica en AI aanzienlijke gevolgen zal hebben voor werknemers, lonen en mensenrechten.

Recent onderzoek ([McKinsey, 2019](#)) lijkt erop te wijzen dat de helft van de activiteiten die mensen momenteel als betaald werk doen, in principe zou kunnen worden geautomatiseerd. Dit zou gelijk staan aan bijna 15 biljoen dollar aan loon. Hierbij gaat het niet alleen om fysieke activiteiten in een voorspelbare omgeving, maar ook om gegevensverzameling en gegevensverwerking. Het risico is dat met name lager opgeleiden het meest de dupe zijn, maar ook hoger opgeleiden zullen voor het eerst absoluut de gevolgen van de automatisering ondervinden. Dit zou een negatieve invloed kunnen hebben op de arbeidsomstandigheden en woonsituatie van onder andere minderheden en kwetsbare bevolkingsgroepen.

Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat in de VS Afro-Amerikaanse werknemers in vergelijking met andere bevolkingsgroepen harder getroffen worden door automatisering, omdat ze oververtegenwoordigd



'The future of work in America',
McKinsey Global Institute

zijn in functies in de foodservice, fabriekswerk en gegevensinvoer. In ontwikkelingslanden lijkt de situatie niet veel beter. Uit onderzoek in de ASEAN-regio (Verisk Maplecroft, 2018) blijkt dat meer dan de helft van alle productiemedewerkers in Cambodja, Indonesië, de Filipijnen, Thailand en Vietnam hun baan zullen verliezen door de verdergaande automatisering. En de overgrote meerderheid van de productiemedewerkers in deze landen bestaat uit vrouwen. Als er minder vrouwen een baan hebben, zal het voor deze landen moeilijker worden om SDG 5 'Gendergelijkheid' te bereiken. Bovendien zouden deze vrouwen terecht kunnen komen in de informele arbeidsmarkt, waar ze te maken krijgen met slechtere arbeidsvoorwaarden en lagere lonen. De arbeidsrechten van deze vrouwen zullen vaker

Naast het behouden en ontwikkelen van deze onderscheidende competenties is het cruciaal om voldoende technologische kennis en vaardigheden te hebben om de samenwerking tussen mens en machine vruchtbaar te maken. Het kunnen begrijpen en interpreteren van hetgeen door machines wordt voortgebracht is essentieel om mee te kunnen draaien. CEO's over de hele wereld geven aan dat de huidige digitale kennis en vaardigheden van hun personeel onvoldoende zijn en dat dit gemis alleen maar groter wordt door het tempo waarin technologische veranderingen plaatsvinden. Het is zaak om daar op maat gemaakte aandacht aan te besteden zodat eenieder de noodzakelijke kennis en vaardigheden opdoet om effectief en onderscheidend te kunnen zijn.

‘Calculaties laten zien dat de automatiseringsmogelijkheden per sector verschillend zijn, maar dat elke sector er substantieel mee te maken krijgt en 30% of meer van de banen en onderdelen van banen wordt geautomatiseerd.’

geschonden worden en de armoede onder hen zal toenemen, waardoor dus ook SDG 8 niet wordt gehaald.

Volgens de UN Guiding Principles on Business and Human Rights hebben bedrijven de verantwoordelijkheid om negatieve gevolgen voor de mensenrechten, zoals schendingen van het recht op fatsoenlijk werk, te voorkomen. Mochten deze zich toch voordoen, dan is het hun verantwoordelijkheid om deze aan te pakken. Bedrijven die in toenemende mate gebruikmaken van automatisering, kunnen de negatieve gevolgen voor de werknemers beperken door te investeren in het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden zodat ze uitzicht blijven houden op werk.

De vaardigheden van de nabije toekomst

Het leveren van een waardevolle en betaalde bijdrage aan de maatschappij is voor veel mensen heel belangrijk. Dat betekent dat er een groot belang is voor de samenleving om deze bijdrage te behouden. De vraag is: waar kan de mens ook in de toekomst het beste zijn bijdrage leveren?

Onderzoek toont aan dat juist de competenties waarmee mensen zich onderscheiden van de machine – zoals flexibiliteit, creativiteit, samenwerkingsvermogen en adaptief vermogen – waarde blijven toevoegen in een wereld met vergaande automatisering (PwC NL, De verschuiving van vaardigheden, oktober 2019). Dat houdt in dat het voor de mens belangrijk is om deze competenties verder te ontwikkelen.

Vermogensbeheerders kunnen invloed op bedrijven uitoefenen

Ook beleggers spelen een rol, namelijk door de mensenrechtenrisico's in verband met automatisering in kaart te brengen in de bedrijfstakken en landen waar de risico's aanzienlijk kunnen zijn. De standaard ESG-risicoanalyse (environmental, social and governance) die nu door veel Nederlandse financiële instellingen wordt uitgevoerd, kijkt vanuit een zeer beperkt perspectief naar mensenrechten en werk: deze is vooral gericht op de toeleveringsketen en de offshoring van banen naar ontwikkelingslanden. Een aantal financiële instellingen die de lat wat hoger leggen, gaan een andere grote uitdaging op het gebied van mensenrechten aanpakken: de opkomst van 'platform gigs', die de traditionele werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen uithollen (zoals Uber).

Conclusie

Uiteindelijk bieden technologie en automatisering een kans om werk en werkgelegenheid beter te maken. Maar als de transitie naar automatisering niet goed wordt begeleid en er onvoldoende rekening wordt gehouden met de impact op mensenrechten, lopen we het risico dat automatisering een bedreiging voor de werkgelegenheid (en mensenrechten en arbeidsrechten) gaat vormen. Het wordt dan ook tijd dat beleggers dit meenemen in hun ESG-risicobeoordeling. ■



Houvast door meten van en sturen op impact

Myrthe van der Plas – Data Analytics, Advisory

De toegevoegde waarde van het meten van en sturen op impact wordt inmiddels breed erkend. In de praktijk blijken er nog flink wat uitdagingen te zijn. Dit artikel biedt organisaties handvatten om deze uitdagingen te adresseren en zelf met het meten van en sturen op impact aan de slag te gaan.

Er is in de afgelopen jaren veel veranderd op het gebied van impactmeting en sturing op impact. Tot vijftien jaar geleden hadden de meeste beursgenoteerde bedrijven nog ‘maximaliseren van aandeelhouderswaarde’ als hoofddoelstelling. In 2020 hebben bijna al deze bedrijven een missie die veel verder gaat dan alleen aandeelhouderswaarde, namelijk inclusief gedeelde waarden. Daarnaast wordt er steeds meer extern gerapporteerd over gedeelde waarden. Ook bij het MKB komt meer en meer het besef dat niet-financiële sturingsinformatie essentieel is naast financiële informatie.

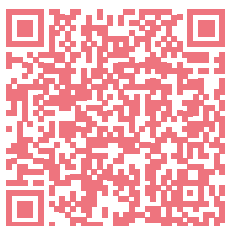
Een belangrijke reden voor deze ontwikkeling is de toenemende behoefte om voor interne en externe stakeholders inzichtelijk te maken waar de organisatie de meeste impact heeft (of kan hebben). Deze inzichten helpen bij het stellen van ambities en doelen, bijvoorbeeld op het gebied van de [Sustainable Development Goals \(SDG's\)](#). Impactmeting is ook waardevol voor het toetsen en monitoren van resultaten van (ad hoc) inspanningen en het stimuleren van initiatieven om de positieve impact van een organisatie te vergroten en de negatieve impact te verkleinen. Verder kunnen organisaties door meer en beter zicht op de maatschappelijke impact die zij hebben, hun strategie en beleid beter aanscherpen.

Daarnaast is er vanuit nationale en internationale overheden steeds meer regelgeving rondom het meten en bereiken van maatschappelijke impact. Voorbeelden hiervan zijn het in 2018 aangenomen [‘EU Action Plan on Sustainable Finance’](#), dat een beleidsraamwerk bevat voor de financiële sector waarmee duurzame groei bereikt moet worden, de ‘EU Non-Financial Reporting Directive’ en het recente kabinetsbesluit rondom stikstof.

Versnipperd en divers landschap aan meetinstrumenten staat eenduidige impactrapportage in de weg

Met de groeiende maatschappelijke belangstelling voor duurzaamheid zijn er steeds meer instrumenten bijgekomen waarmee men impact kan meten. Het landschap van meetinstrumenten is momenteel nog erg versnipperd en divers, wat eenduidige impactmeting in de weg staat.

Onderzoek dat PwC in opdracht van de Nederlandse overheid heeft uitgevoerd op het gebied van SDG-impactmeting en -rapportage wijst uit dat er in de markt een grote verscheidenheid van raamwerken en richtlijnen, meetmethoden en tools bestaat. Er zijn grote verschillen in hoe instrumenten het dataverzamelings-, dataverwerkings- en rapportageproces voorzien. Het gekozen instrument bepaalt de hoeveelheid aan keuzemogelijkheden die een gebruiker heeft (bijvoorbeeld aantal indicatoren). De impact van organisaties is daarom moeilijk te vergelijken en te aggregeren. Enige harmonisatie op het gebied van impactmeting is dus nodig om de impactinformatie van de organisaties relevanter, vergelijkbaar en aggregaerbaar te maken. Er zijn inmiddels diverse initiatieven actief met het harmoniseren van impactmeting, zoals het [Impact Management Project](#) en de [Value Balancing Alliance](#).

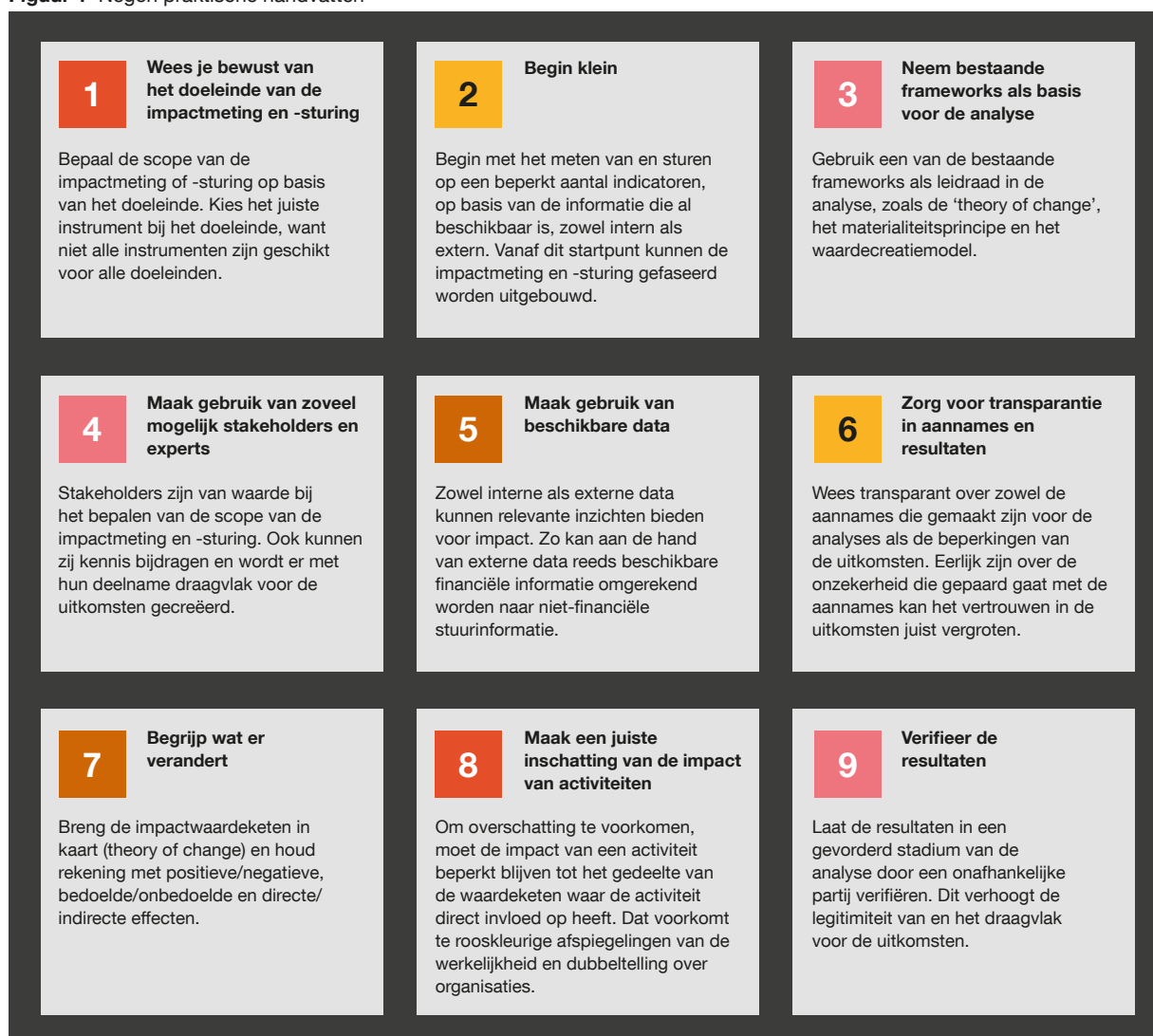


Stikstofmaatregelen van het kabinet



Lees meer over de EU Non-Financial Reporting Directive

Figuur 1 Negen praktische handvatten



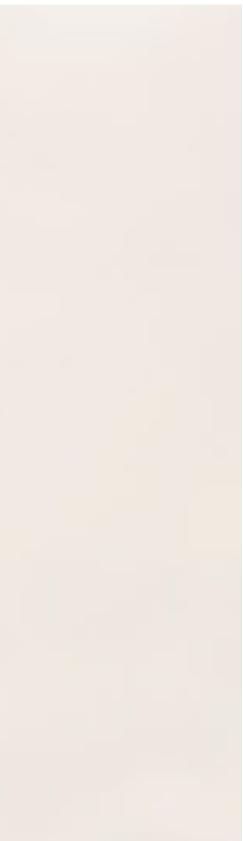
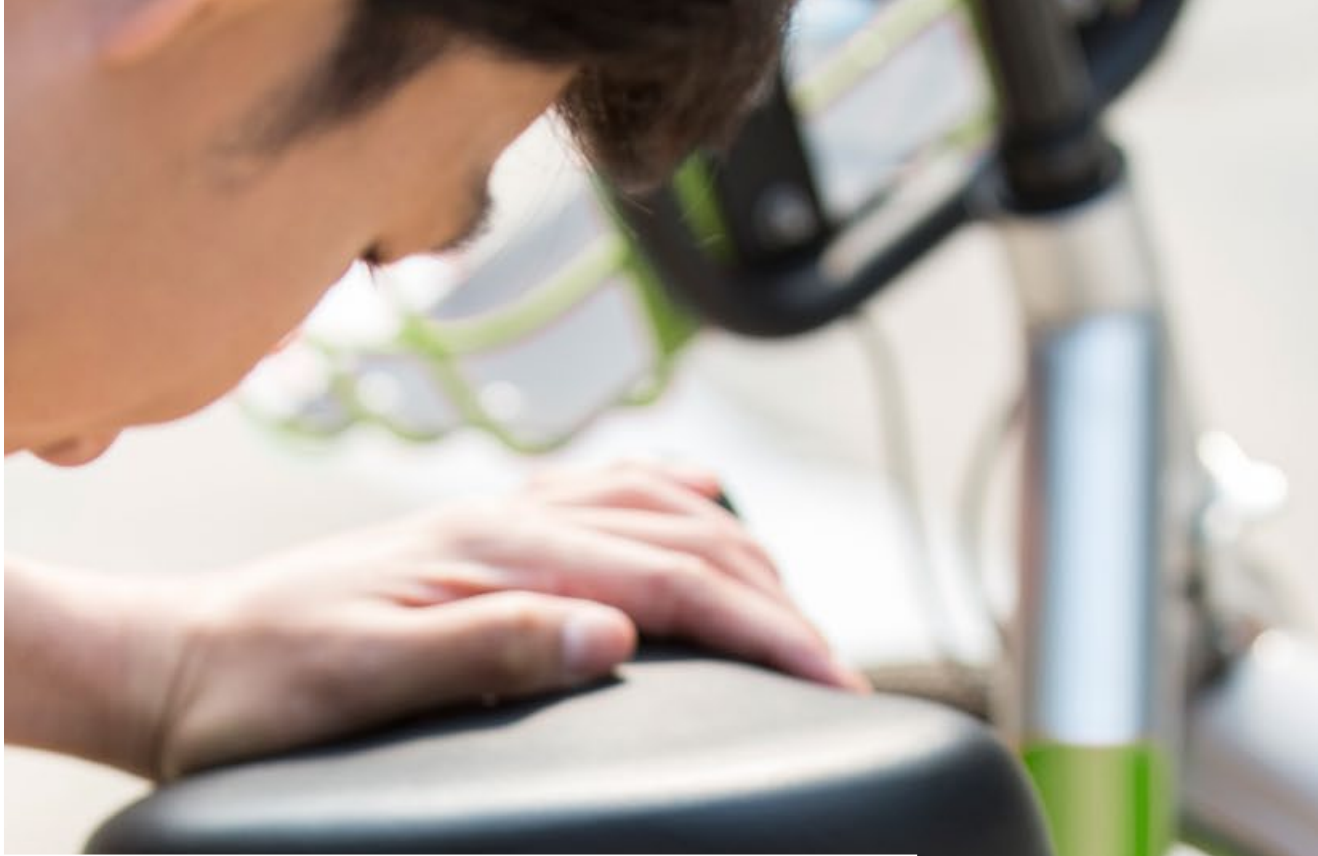
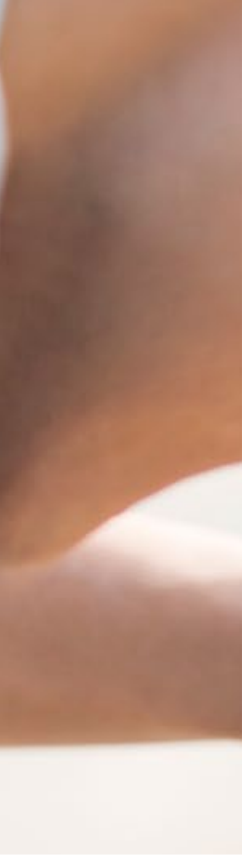
Praktische handvatten voor het meten van en sturen op impact

Organisaties ervaren niet alleen het proces van impactmeting als een grote uitdaging, maar ook het kwantificeren van kwalitatieve aspecten van impact, zoals effecten van interventies op gestelde doelen en daarmee op het sturen op impact. Hoe beter de in kaart gebrachte (impact)informatie, hoe makkelijker de stap van meten naar sturen op impact. Tegelijkertijd is een volledige impactmeting geen voorwaarde om te beginnen met sturen op impact. Om deze uitdagingen aan te gaan, is een aantal handvatten verzameld. Deze zijn gebaseerd op praktijkervaringen en mede geïnspireerd door de zeven principes voor sociale waarde zoals beschreven door Social Value International.

Conclusie

Het meten van en sturen op maatschappelijke impact biedt houvast voor organisaties. In de praktijk worstelt men met de eenduidigheid en vergelijkbaarheid van informatie over impact en het maken van de stap van prestatie- of impactmeting naar sturing op impact. Desondanks zijn er genoeg kansen om hiermee aan de slag te gaan. In dit artikel zijn enkele observaties en een aantal praktische handvatten aan bod gekomen waarmee organisaties de genoemde uitdagingen kunnen aangaan.

Mocht u willen weten hoe PwC dit heeft aangepakt, lees dan het artikel '[Sustainable Development Goals - dichterbij een strategie voor de wereld is men nog niet eerder gekomen](#)' in deze editie. ■



Een digitaal platform als middel voor verduurzaming

Ron Martinek – Digitale Transformatie, Assurance
Daniel van Norren – Digitale Transformatie, Assurance
Joris van Gelder – Experience Center, ITS

Digitale businessmodellen kunnen bijdragen aan het versnellen van de duurzaamheidsagenda binnen organisaties. Het verweven van de duurzaamheidsagenda met een digitale platformstrategie kan een win-winsituatie worden voor zowel de organisatie als haar klanten en medewerkers.

De opkomst van digitale platformen en de platformeconomie

Digitale platformen zijn inmiddels verweven met onze samenleving en we leven steeds meer in wat we de ‘platformeconomie’ noemen. In het lijstje van de top 10 bedrijven (op basis van marktkapitalisatie) prijken technologiespelers als Google, Amazon, Facebook, Apple en Microsoft. De voortdurende groei van deze bedrijven met hun platformen is onlosmakelijk verbonden met de technologische ontwikkelingen rondom het steeds snellere internet, slimmere algoritmes en hyperautomatisering. Diverse onderzoeken laten een exponentiële groei zien van het aantal digitale platformen. Hoeveel platformen er inmiddels zijn is onduidelijk, maar de wereldwijde marktwaarde werd in 2019 geschat op 4,3 biljoen dollar. Waar in 2000 slechts 8% van de CEO's dacht dat platformen impact zouden hebben op hun business, was dat in 2018 al 81%, en dit percentage blijft ieder jaar groeien.

Vaak wordt gedacht dat alleen start-ups zich richten op platformtechnologie, maar ook bestaande organisaties begeven zich in dit speelveld. In de private sector bouwen uitzend- en detachingsorganisaties aan digitale uitzendbureaus en slimme digitale matchingsplatformen, waardoor er meer nadruk gelegd kan worden op de persoonlijke en sociale interactie en duurzame relatie met kandidaten en klanten. In de mobiliteitssector zijn veel bedrijven bezig met het verder ontwikkelen van digitale diensten zoals het organiseren van vervoer op ieder gewenst moment (Mobility as a Service) of het oriënteren op en het aanschaffen, transporteren

en verzekeren van (elektrische) vervoermiddelen zoals auto's, fietsen en motoren via een digitaal platform. Ook publieke organisaties, zoals overheden, zorginstellingen en onderwijsinstellingen profileren zich steeds meer als platform; denk aan universiteiten met een volledig digitale leer- en werkomgeving, fysiotherapeuten met een behandelingsplatform of de digitale apotheker.

De definitie van een digitaal platform

Hoewel er in de praktijk veel verschillende definities van platformen bestaan, komt de essentie van een digitaal platform neer op waardecreatie gebaseerd op interactie tussen vraag en aanbod. De match die tussen vraag en aanbod tot stand komt, bestaat uit de uitwisseling van producten, diensten, informatie of geld.

De kunst is om het platform zo te laten werken dat de gebruikersvraag een aanzuigende werking creëert, een zogenoemd ‘pull effect’. Dat trekt aanbieders aan die zorgen voor een almaar stijgend, concurrerend en divers aanbod, wat weer kan leiden tot meer potentiële gebruikers. Wanneer de groei van vragers en aanbieders elkaar versterkt, kan dat zorgen voor exponentiële waardecreatie. Dit netwerkeffect is wat een platform onderscheidend maakt ten opzichte van de traditionele waardeketen (zie figuur 1).

Het netwerkeffect en de bijbehorende waardecreatie worden vaak versterkt door de inzet van slimme technologieën. Slimme matchingalgoritmes zorgen ervoor dat vragers sneller de juiste aanbieder vinden en vice versa.

Figuur 1 De transitie van waardecreatie binnen businessmodellen



Platformen die bijdragen aan een duurzame maatschappij

Jan Willem Velthuisen, hoofdeconoom van PwC Nederland, beschrijft in zijn artikel 'Circulaire businessmodellen zijn heel goed mogelijk' verschillende strategieën om circulariteit te behalen binnen een organisatie. Een van de strategieën die hij hierbij noemt, is het maximaliseren van het gebruik van een fysiek product. Een platform kan dit duurzaamheidsaspect op drie verschillende manieren bewerkstelligen:



Circulaire businessmodellen zijn heel goed mogelijk

- het delen van producten (deeleconomie);
- het optimaliseren van gebruik;
- het optimaliseren van hergebruik.

Een goed voorbeeld van zo'n platform als middel voor verduurzaming is Peerby. Binnen een digitaal deelplatform als Peerby kunnen gereedschappen uitgeleend worden binnen het netwerk van gebruikers en aanbieders. Hierdoor wordt het product optimaal gebruikt, hoeven er minder gereedschappen geproduceerd te worden en kan de levenscyclus van een product verlengd worden. Andere voorbeelden van platformen die verduurzaming faciliteren, zijn 'tweedehandsplatformen' zoals Vinted en Marktplaats, waarmee het hergebruik van producten wordt geoptimaliseerd en ook de levensduur verlengd. Andere platformen richten zich op het hergebruik van onbenutte kantoor- en/of parkeercapaciteit (zoals Parksharing en Seat2Meet); iets wat in deze periode, met wellicht een andere kijk op kantoorruimtes en woon-werkverkeer, nog relevanter is geworden.

Conclusie

Digitale platformen gaan de komende jaren een nog belangrijkere rol spelen in de verdere verduurzaming van onze samenleving. Organisaties doen er goed aan nu al na te denken over hoe zij platformen willen of kunnen inzetten voor hun producten en diensten. Door te kiezen voor een digitale platformstrategie krijgt een organisatie nieuwe kansen om inkomsten te genereren met een nieuw businessmodel. Tegelijkertijd kan een digitaal platform direct ingezet worden om duurzaamheidsdoelstellingen te behalen. Een 'one size fits all'-strategie voor een duurzaamheidsplatform is er niet. Een strategie begint met visie, lef en iteratief experimenteren om te bepalen waar een mogelijke win-winsituatie is voor de organisatie, haar klanten en de maatschappij. ■



```
mirror_mod = modifier_ob.  
set mirror object to mirror_  
mirror_mod.mirror_object
```

```
operation == "MIRROR_X":  
mirror_mod.use_x = True  
mirror_mod.use_y = False  
mirror_mod.use_z = False  
operation == "MIRROR_Y":  
mirror_mod.use_x = False  
mirror_mod.use_y = True  
mirror_mod.use_z = False  
operation == "MIRROR_Z":  
mirror_mod.use_x = False  
mirror_mod.use_y = False  
mirror_mod.use_z = True
```

```
selection at the end -add  
mirror_ob.select= 1  
modifier_ob.select=1  
context.scene.objects.active  
("Selected" + str(modifier_  
mirror_ob.select = 0  
= bpy.context.selected_object  
data.objects[one.name].select  
print("please select exactly
```

OPERATOR CLASSES -----

```
types.Operator):  
on X mirror to the selected  
object.mirror_mirror_x"  
mirror X"
```

```
context):  
context.active_object is not
```


Digitale ethiek: basingrediënt voor succesvolle digitale transformatie

Mona de Boer – Data Analytics, Assurance
David van de Merwe – Data Analytics, Assurance

De succesvolle organisatie van de toekomst is een ‘good citizen’ met een digitaal DNA, voor wie ‘digitale ethiek’ niet het zoveelste modewoord is, maar de kern van haar succes.

Digitalisering staat aan de basis van grote economische en sociale verschuivingen in onze samenleving, nu en in de toekomst. Innovatieve (data)technologieën, zoals ‘intelligent automation’, kunstmatige intelligentie (AI) en blockchain, hebben een enorm maatschappelijk en economisch potentieel. In de Covid-19-crisis hebben we bijvoorbeeld gezien dat organisaties en overheden zonder enige twijfel naar digitale technologieën grepen om de (gevolgen van de) crisis het hoofd te bieden: ‘working-from-home-technologie’, corona-apps, drones. Tegelijkertijd toonden de krantenkoppen en het maatschappelijke debat de afgelopen periode ook aan dat vertrouwen in digitale technologie geen vanzelfsprekendheid is. En dat vertrouwen is hard nodig, want inzet van digitale technologie die niet vertrouwd wordt, kost de samenleving en organisaties onnodig geld.

Nu we – versneld door de crisis – aan de vooravond staan van een volgende digitale transformatiegolf met een breder bereik dan voorheen, is het belangrijker dan ooit dat organisaties aandacht hebben voor digitale ethiek. Digitale ethiek draait om de ethische principes die een organisatie hanteert om digitale technologieën op een verantwoorde manier te ontwikkelen en te implementeren. Zij stuurt dus het handelen van de organisatie richting haar stakeholders. Daarmee ligt digitale ethiek aan de basis van de brede maatschappelijke acceptatie van en het vertrouwen in de nieuwe bedrijfstechnologieën en businessmodellen van organisaties.

Verdergaande digitalisering roept ethische vragen op
Digitale technologieën dringen steeds meer door tot de kern van de bedrijfsvoering van alledaagse organisaties in zowel de publieke als de private sector. Daarbij zien we dat de complexiteit en impact van deze technologieën steeds verder toenemen. Daar waar in het verleden de nadruk van digitalisering vooral lag op het automatiseren

van relatief eenvoudige, gestandaardiseerde en repetitieve taken om processen efficiënter te maken, gaat het nu vooral om ondersteuning van complexe(re) besluitvorming met ingrijpender gevolgen voor individuen, zoals klanten, medewerkers en andere belanghebbenden van organisaties. Digitale technologieën betreden daarmee eerder onbegane domeinen, zoals die van de rechten van de mens (zie ook [‘Robots en rechten: de toekomst van werk en de invloed op werknemers en bedrijven’](#) in deze editie).

Digitale ethiek gaat verder dan aandacht voor databescherming en -privacy

Als het gaat om vertrouwen in digitale technologieën richt de aandacht van organisaties zich op dit moment vooral op databescherming en -privacy. Dat is begrijpelijk, want voor dit aspect van digitale ethiek zijn met de invoering van de General Data Protection Regulation (GDPR) in 2018 wettelijke normen ontstaan en een urgentie om die na te leven. Digitale ethiek heeft echter een bredere reikwijdte dan dat. Naast privacy zijn er andere centrale ethische concepten die relevant zijn voor organisaties, bijvoorbeeld autonomie, non-discriminatie, transparantie, verantwoordelijkheid en sociale rechtvaardigheid. Die bredere reikwijdte wordt ook geïllustreerd door de ‘Ethics Guidelines for Trustworthy Artificial Intelligence’ die de High-Level Expert Group on Artificial Intelligence (HLEG AI) van de Europese Commissie in 2019 publiceerde. Deze richtlijnen identificeren de ethische principes en bijbehorende waarden die moeten worden gerespecteerd bij de ontwikkeling, implementatie en het gebruik van AI-systemen. Ze maken bijvoorbeeld duidelijk dat AI-systemen moeten worden ontwikkeld, geïmplementeerd en gebruikt op een manier die in overeenstemming is met de ethische principes van respect voor menselijke autonomie, voorkomen van schade, eerlijkheid en verklaarbaarheid. Voor organisaties is deze thematiek in de context van

In de praktijk vraagt digitale ethiek om de volgende concrete acties vanuit organisaties:

- Bepalen aan welke vereisten de organisatie in het kader van haar digitale transformatie móét voldoen (wet- en regelgeving) en wíl voldoen (ethische principes en waarden). Ethische principes en waarden vormen een kader voor wat een organisatie 'goed' en 'fout' vindt en vloeien doorgaans voort uit de missie, visie en het strategisch beleid van de organisatie. Verzekeraars kennen bijvoorbeeld het solidariteitsbeginsel, een kernwaarde waar ze hun bestaansrecht aan ontlenuen. In de zorg is een belangrijke waarde 'autonomie', het zo veel mogelijk respecteren van de wens van de patiënt. Dergelijke principes en waarden hebben belangrijke implicaties voor hoe een organisatie digitale technologieën kan (en wil) inzetten en wat haar stakeholders verwachten. Daarom moet hier in een vroeg stadium van het digitale transformatieproces duidelijkheid over bestaan.

Overigens is het identificeren van voornoemde ethische principes en waarden ten behoeve van de inzet van digitale technologieën geen geïsoleerde exercitie ten opzichte van bedrijfsvoering in brede zin. Steeds meer organisaties richten zich vanuit de kern van hun activiteiten op het (her)definiëren van hun bredere maatschappelijke impact en de doorvertaling daarvan naar hun strategie. Daarbij zijn de zeventien Sustainable Development Goals die de Verenigde Naties in 2015 hebben vastgesteld niet alleen een aanjager van dit proces, maar ook een instrument om aan die maatschappelijke ambities handen en voeten te geven. De inzet van technologie is daar onlosmakelijk onderdeel van.

- Operationaliseren van de gekozen principes en waarden. Dat betekent:
 - Nadere inhoudelijke betekenis geven aan deze principes en waarden en aan hoe tijdens de ontwikkeling van de desbetreffende digitale technologieën gewaarborgd wordt dat hieraan wordt voldaan. Kenmerkend aan ethische principes en waarden is dat ze meerdere algemeen aanvaarde definities kennen. Fintechs en recruittechs hebben bijvoorbeeld bij de inzet van kunstmatige intelligentie in hun kredietverlenings- of jobmatchingsprocessen te maken met meer dan twintig statistische maatstaven voor de waarde 'eerlijkheid'. Een organisatie zal dus

een gerichte investering moeten doen om de gekozen principes en waarden nader te definiëren aan de hand van erkende maatstaven. Wat daarin overigens helpt, is dat in een aantal sectoren 'best practices' in ontwikkeling zijn die organisaties houvast bieden in dit proces. Ook spreken stakeholders van organisaties, zoals belangenverenigingen en toezichhouders, zich in toenemende mate uit over hun perspectieven en verwachtingen op dit vlak.

- Bepalen waar zich mogelijke conflicten tussen de verschillende principes en waarden kunnen voordoen en hoe de organisatie deze wil aanpakken. Het is niet ongebruikelijk dat ethische principes en waarden ófwel met elkaar ófwel met bedrijfseconomische waarden op gespannen voet komen te staan. Transparantie in algoritmische besluitvorming kan bijvoorbeeld conflicteren met de bescherming van data. Zo ook efficiëntie met bijvoorbeeld non-discriminatie. Ook hier geldt dat er – binnen de grenzen van wet- en regelgeving – geen goed of fout bestaat. De organisatie zal moeten bepalen welk evenwicht haar doelen en die van haar stakeholders effectief dient. Dit vraagt om zowel duidelijk ethisch leiderschap tegenover stakeholders als concretere dialoogvoering met stakeholders over digitaal-ethische onderwerpen.
- Meten van en sturen op de naleving van de principes en waarden tijdens en na de implementatie van de desbetreffende digitale technologieën, en het (kunnen) afleggen van verantwoording hierover aan de stakeholders van de organisatie. Dit vraagt om een diepere samenwerking tussen medewerkers die de technologische implementatie tot stand brengen en vertegenwoordigers van de gekozen principes en waarden. Zo wordt wat operationaliseerbaar is geacht daadwerkelijk technologisch geborgd.

Bovengenoemde acties moeten vooral niet op zichzelf komen te staan. Bij voorkeur sluiten ze aan op bestaande keuzes, werkwijzen en processen binnen de organisatie. Zo wordt gewaarborgd dat digitale ethiek te allen tijde aansluiting vindt bij de kern van de bedrijfsvoering, en er niet onnodig meer regels worden gecreëerd waar de organisatie aan moet voldoen. Naar de toekomst toe ligt hierbij de nadruk op de integratie van digitaal-ethische principes in tegenstelling tot pogingen tot controle achteraf.



digitale transformatie vaak nog onontgonnen gebied. En tegelijkertijd is de luxe er niet om dit vertrouwensvraagstuk op te pakken nadat de digitale transformatie is voltooid, omdat hier fundamentele ontwerpkeuzes aan vastkleven. Een brede maatschappelijke acceptatie van nieuwe technologieën en businessmodellen kan alleen worden bereikt als organisaties hun digitale transformatie op een waardegerichte manier ontwerpen, oftewel 'ethics by design'.

Digitale ethiek moet geoperationaliseerd worden als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering

Voor organisaties is het op dit moment lastig om invulling te geven aan digitale ethiek, vooral vanwege een gebrek aan erkende ethische regels om het vertrouwen van de samenleving in de digitale economie te versterken en een gebrek aan medewerkers met de benodigde vaardigheden om dit op te pakken. Tegelijkertijd is het voor het resultaat

van hun digitale transformaties en het tempo waarin ze deze in een dynamische markt kunnen realiseren cruciaal dat organisaties hierin investeren.

Conclusie

Digitale technologieën dringen tegenwoordig steeds verder door tot de kern van de bedrijfsvoering van organisaties. Organisaties die succesvol zijn in hun digitale transformatie onderscheiden zich door een breed draagvlak voor en vertrouwen in de manier waarop ze die technologieën inzetten. Dat betekent tijdig in het digitale transformatieproces aandacht hebben voor digitale ethiek en de operationalisatie daarvan, als onlosmakelijk onderdeel van de bedrijfsvoering. De focus ligt daarbij op de bereidwilligheid van organisaties om de verantwoordelijkheid te nemen voor de naleving van hun eigen waarden. ■



Ontwikkelingen in het duurzaamheidsrapportagelandschap in 2020

Eelco van der Enden – Tax Administration Consulting & Sustainable Tax Reporting, Tax
Bronte Klein – Tax Administration Consulting & Sustainable Tax Reporting, Tax
Mylène Goei – Sustainability & Responsible Governance, Assurance
Femke Helgers – Sustainability & Responsible Governance, Assurance

Het huidige duurzaamheidsrapportagelandschap is complex door de veelheid aan standaarden, raamwerken, benchmarks, etc. Dit artikel geeft een overzicht van de ontwikkelingen omtrent harmonisatie op dit gebied, en biedt accountants en adviseurs handvatten om het gesprek over duurzaamheidsverslaggeving met de klant aan te gaan.

Het belang van duurzaamheidsrapportages

2020 is het jaar waarin we een decennium verwijderd zijn van onze afspraak om de Sustainable Development Goals (SDG's) te behalen. Uit de door PwC uitgevoerde SDG Challenge 2019 blijkt dat veel Nederlandse organisaties de SDG's benoemen, maar dat gerichte rapportage ten aanzien van concrete ambities en de uitvoering ervan nog beperkt is.

Het wordt in toenemende mate duidelijk dat de langetermijnwaardecreatie van organisaties door zowel financiële als niet-financiële drijvers wordt bepaald. Vooral investeerders nemen duurzaamheidsoverwegingen steeds vaker mee in hun keuze voor beleggingen. Zo kondigde Larry Fink (CEO van BlackRock) in januari 2020 aan dat duurzaamheidselementen voortaan deel uitmaken van investeringsbeslissingen. Relevante, betrouwbare en objectieve rapportage over duurzaamheidsthema's is in dat kader onmisbaar.

Organisaties die op dit moment rapporteren over duurzaamheidsthema's doen dat (behalve voor de Europese Non-Financial Reporting Directive (NFRD) 2014/95) vrijwillig en op basis van vaak meerdere rapportagestandaarden en -raamwerken.

Momenteel is het duurzaamheidsrapportagelandschap een 'alfabetsoep'

Een oriëntatie op het duurzaamheidsrapportagelandschap doet men door de fragmentatie al snel duizelen, waarbij niet geheel onterecht wordt gesproken van een 'alfabetsoep'. Het voert te ver de verschillende initiatieven – zoals het Global Reporting Initiative (GRI), de Sustainability Accounting Standards Board (SASB), het Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) en het Carbon Disclosure Project (CDP) – hier afzonderlijk te behandelen, aangezien deze nogal verschillend zijn in hun doelstelling, thematische focus, geografisch bereik, industriebenadering, stakeholders, governancestructuur en materialiteitsbeginsel. Om toch een kader te bieden, zijn in figuur 1 de verschillende initiatieven naar soort ingedeeld.

Het belangrijkste onderscheid dat gemaakt moet worden, is tussen enerzijds de rapportagestandaarden en anderzijds de raamwerken voor principes van duurzaamheid. Wereldwijd zijn er slechts twee rapportagestandaarden die een holistische duurzaamheidsbenadering aannemen, namelijk het GRI, dat wereldwijd het meest wordt gebruikt, en de standaarden van de SASB, die voornamelijk in de Verenigde Staten worden toegepast. De overige initiatieven zijn raamwerken die principes van duurzaamheid en risicomanagement uiteenzetten en ingaan op specifieke sociale en klimaatgerichte thema's, zoals diversiteit en CO₂-emissies.

Figuur 1 Een overzicht van de meest toegepaste duurzaamheidsrapportagestandaarden, -richtlijnen, -benchmarks en -initiatieven



Drie belangrijke harmonisatie-initiatieven

De roep om harmonisatie in duurzaamheidsverslaggeving is afkomstig van een brede groep stakeholders, waaronder Europese en nationale overheden, financieel dienstverleners, organisaties zelf en met name investeerders. Geharmoniseerde universele standaarden of richtlijnen bevorderen de consistentie, vergelijkbaarheid en de toetsbaarheid voor accountants; bovendien zullen zij het risico op greenwashing en frameworkshopping verlagen. Hieronder worden drie recente gebeurtenissen toegelicht, waarbij we de lezer zouden willen adviseren de ontwikkelingen te blijven volgen om daarop tijdig te kunnen acteren.

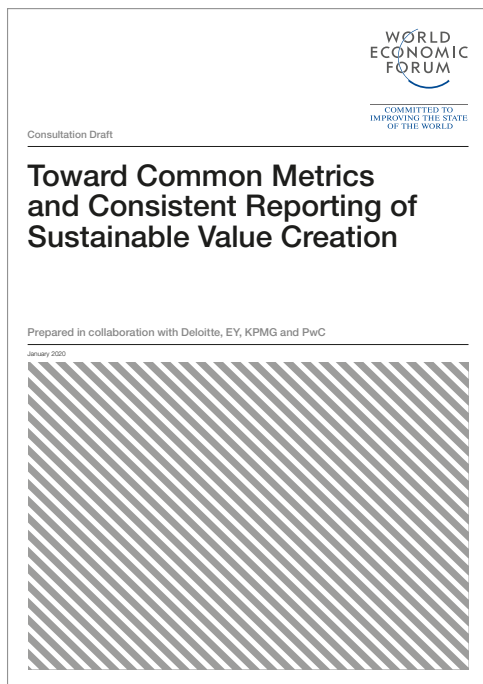
Herziening EU Directive niet-financiële informatie en diversiteit (NFRD)

Op de valreep van het nieuwe jaar kondigde de Europese Commissie (EC) de Green Deal aan en beloofde ze een hernieuwde invulling van de Sustainable Finance-propositie (zie ook *'Duurzame financiering transformeert reële economie'*). In dat kader is ook besloten om de NFRD te herzien en lanceerde de EC het voorstel om met eigen 'European non-financial information standards' te komen. De European Financial Reporting Group (EFRAG) heeft het mandaat gekregen deze te ontwikkelen en zal binnenkort met een eerste conceptvoorstel komen. In dat kader heeft de IFRS Foundation ook een taskforce in het leven geroepen om te onderzoeken welke rol de International Accounting Standards Board (IASB) kan spelen in de ontwikkeling van gestandaardiseerde ESG-metrics (environmental, social and governance).

In de eerste helft van dit jaar is het publiek voor de tweede keer voor de NFRD geconsulteerd. Deze tweede consultatie zocht specifiek naar de inzichten ten aanzien van de rapportage-elementen van de bestaande duurzaamheidsstandaarden (zoals die van het GRI en de SASB) die wenselijk zouden zijn om in een herziene NFRD op te nemen. De organisaties die nu al rapporteren over duurzaamheidsthema's met behulp van GRI of SASB zullen dus een voorsprong hebben wanneer elementen hieruit wellicht verplicht worden.

White paper World Economic Forum

Het meest indrukwekkende initiatief om te komen tot een universele, geharmoniseerde duurzaamheidsrapportage door middel van 'standaardindicatoren' is de publicatie 'Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation', die in januari 2020 op het World Economic Forum in Davos werd gepresenteerd. Het rapport is een samenwerking van de 120 leden van de International Business Council (IBC) onder voorzitterschap van de Bank of America en met medewerking van de Big Four – PwC, Deloitte, KPMG en EY. Onder de noemers Principles of governance, Planet, People en Prosperity zijn 22 core metrics en 34 expanded metrics voorgesteld, die zijn samengesteld uit de belangrijkste al bestaande duurzaamheidsstandaarden. Het voorstel zal in de komende maanden na publieke consultatie verder worden uitgewerkt. De intentie is dat organisaties vanaf 2021 het nieuwe raamwerk gaan implementeren. Op dit moment is het nog niet duidelijk welke plaats dit gaat innemen in het duurzaamheidsrapportagelandschap.



Duidelijk is wel dat de vormgevers bij de ontwikkeling de nadrukkelijke wens hebben uitgesproken om niet met een ‘nieuwe standaard’ te komen, maar voort te borduren op het grondwerk van de bestaande initiatieven, zoals het GRI, de SASB, het TCFD, het CDP en de Climate Disclosure Standards Board (CDSB).

Accountancy Europe-rapport

Accountancy Europe publiceerde in december 2019 het rapport ‘Interconnected Standard Setting for Corporate Reporting’ waarin wordt opgeroepen om te komen tot een conceptueel raamwerk voor niet-financiële verslaggeving en één set van ‘best practices global metrics’. In juni 2020 verscheen hierop het vervolg met daarin een gezamenlijk statement van het GRI, de SASB, het CDP en de CDSB, waarin zij zeggen te willen streven naar een ‘globally harmonised ESG system’. In juli 2020 volgden het GRI en de SASB dit op met de aankondiging dat zij gaan samenwerken om te laten zien hoe bedrijven beide standaarden tegelijkertijd hebben toegepast in hun rapportage, en gebruikers gaan helpen beter te begrijpen wat de overeenkomsten en verschillen zijn in de informatie die door de twee standaarden tot stand zijn gekomen.

Conclusie

Kijkend naar de bovenstaande ontwikkelingen, valt te verwachten dat de komende periode essentieel zal zijn in de uiteindelijke vormgeving van het toekomstige duurzaamheidsrapportagelandschap. De ontwikkelingen volgen zich snel op en dat zal impact hebben op de wijze waarop organisaties de komende jaren hun duurzaamheidsverslaggeving zullen inrichten. Voor accountants en adviseurs is het raadzaam om met klanten het gesprek aan te gaan over de ontwikkelingen in het duurzaamheidsrapportagelandschap en samen met hen de bewegingen te blijven volgen om daar tijdig op te kunnen acteren. ■





Maak duurzaamheidsinformatie echt betrouwbaar

Marcus Looijenga – Sustainability & Responsible Governance, Assurance

Duurzaamheidsinformatie wordt belangrijker. Assurance van de externe accountant helpt om te komen tot relevante, consistente en vergelijkbare duurzaamheidsinformatie. Dit artikel gaat in op drie stappen die nodig zijn om te komen tot assurance bij deze informatie.

Beantwoord de luide roep om betrouwbare duurzaamheidsinformatie

Investerders willen duurzaam investeren, medewerkers willen voor een organisatie met zingeving werken en klanten willen duurzame producten afnemen. Sommige organisaties lopen voorop om de maatschappij breder te dienen door middel van duurzame bedrijfsvoering en producten, denk bijvoorbeeld aan Unilever en DSM. Om dat verhaal te vertellen is financiële informatie niet meer voldoende. Juist door middel van niet-financiële informatie kunnen organisaties hun langetermijnwaardcreatie en maatschappelijke bijdrage overbrengen op stakeholders. De behoefte aan deze informatie wordt al een tijd onderschreven door BlackRock en de Non-Financial Reporting Directive van de Europese Commissie. Maar alleen rapporteren vervult de behoefte van de stakeholders niet. Zo is Eumedion van mening dat assurance hard nodig is om de kwaliteit en geloofwaardigheid van deze informatie te ondersteunen. De AFM vindt zelfs dat het assuranceniveau in de toekomst gelijkwaardig moet zijn aan dat van een jaarrekeningcontrole. Naast grote organisaties is te zien dat ook het MKB steeds meer het belang ziet van assurance op duurzaamheidsinformatie.

Slechts 9% van de beursfondsen in Nederland heeft een hoge mate van zekerheid bij de duurzaamheidsinformatie

Uit onderzoek van PwC blijkt dat 43% van de Nederlandse beursfondsen assurance krijgt op hun duurzaamheidsinformatie. Voor de AEX is dit 68%. Hierbij worden twee niveaus onderscheiden, namelijk assurance met een beperkte mate van zekerheid (beoordeling) en assurance met een redelijke mate van zekerheid (controle). Hoewel steeds meer organisaties om assurance vragen, heeft slechts 9% van de Nederlandse beursfondsen een redelijke mate van zekerheid.

Daarnaast wordt onderscheid gemaakt tussen assurance bij specifieke duurzaamheidsindicatoren, een aantal hoofdstukken van de duurzaamheidsinformatie of het gehele duurzaamheidsverslag.

Drie stappen naar assurance op duurzaamheidsinformatie

Er zijn drie stappen om als organisatie naar assurance op duurzaamheidsinformatie te komen. Belangrijke elementen om tot assurance te komen zijn namelijk relevante informatie op basis van heldere criteria, beheersing ter borging van de betrouwbaarheid van informatie door de organisatie en een deskundige accountant.

Figuur 1 Assurance op duurzaamheidsinformatie bij Nederlandse beursfondsen

Index	Geen assurance	Wel assurance	Waarvan redelijke mate	Waarvan beperkte mate
AEX (N=25)	32%	68%	12%*	56%
AMX (N=25)	60%	40%	16%*	24%
ASCX (N=24)	79%	21%	0%	21%
Totaal (N=74)	57%	43%	9%*	34%

* In zowel de AEX als de AMX is er een onderneming met een combinatie van redelijke en beperkte mate van zekerheid op verschillende delen van het verslag. Deze zijn hier als 'redelijke mate van zekerheid' aangemerkt.

Figuur 2 Scoping van assurance op duurzaamheidsinformatie bij Nederlandse beursfondsen

Index	Assurance bij hoofdstukken in een apart (duurzaamheids)-verslag*	Assurance bij indicatoren in een apart (duurzaamheids)-verslag*	Assurance bij hoofdstukken in het jaarverslag	Assurance bij specifieke indicatoren in het jaarverslag
AEX (N=17)	18%	18%	24%	41%
AMX (N=10)	20%	0%	40%	40%
ASCX (N=5)	0%	0%	40%	60%
Totaal (N=32)	16%	9%	31%	44%

* Vaak zijn dit aparte duurzaamheidsverslagen, in sommige gevallen betreft dit een apart geïntegreerd verslag.

1. Veranker relevante, consistente en vergelijkbare informatie in de organisatie

Informatie wordt relevant wanneer er belangen voor anderen aan gekoppeld zijn. Niet alleen in financiële zin, maar ook gedreven vanuit morele intenties. Een breed draagvlak is cruciaal, zowel gezien vanuit het perspectief van de organisatie en interne stakeholders ('inside out') als voor de externe stakeholders ('outside in'). Strategische verankering van het draagvlak is daarbij cruciaal, bijvoorbeeld door een verbinding naar de visie en de cultuur van een organisatie, zoals beschreven in het artikel ['Sustainable Development Goals – dichterbij een strategie voor de wereld is men nog niet eerder gekomen'](#).

Daarnaast zijn consistentie en vergelijkbaarheid over de jaren heen de basis voor zinvolle trendanalyses. Een absoluut lagere CO₂-uitstoot zegt niet zo veel als de CO₂-intensiteit uitgedrukt in CO₂/omzet toeneemt of de productie afneemt. Het gebruik van erkende reporting frameworks als criteria voor de informatie, zoals die van het Global Reporting Initiative of het Greenhouse Gas Protocol helpt daarbij.

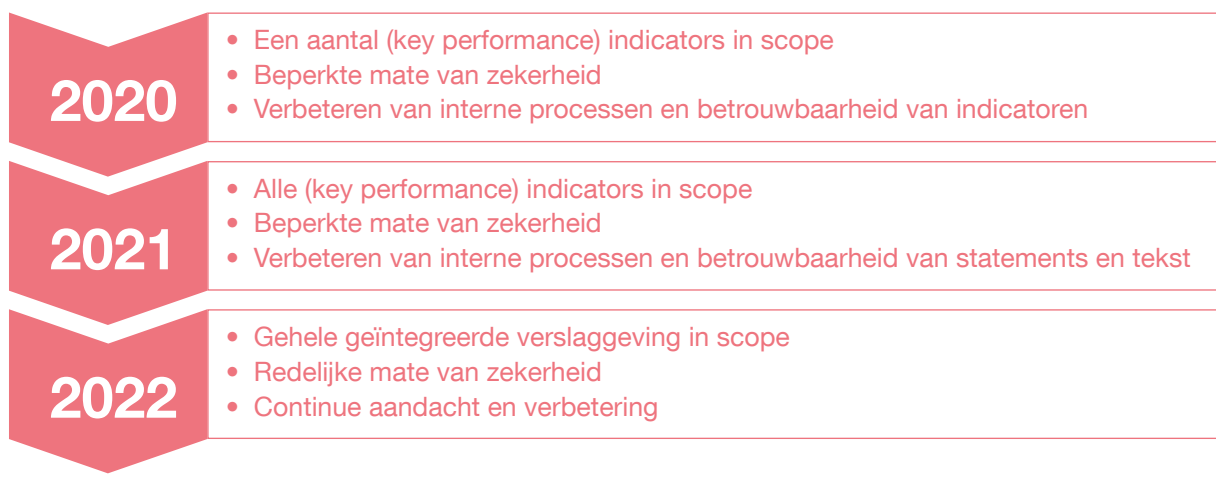
2. Organiseer goede 'checks and balances' voor betrouwbare informatie

Waar financieel een 'double entry'-systeem van boekhouden bestaat, kent duurzaamheidsinformatie vaak een 'single entry'-systeem, wat foutgevoeliger is. Daardoor is het complexer om de volledigheid van informatie te garanderen.

Om tot betrouwbare informatie te komen, moet de organisatie daarom adequate processen inrichten. Geautomatiseerde systemen en (handmatige) controles ondersteunen bij de juistheid en volledigheid van informatie, zowel kwantitatief als kwalitatief.

Maar denk ook aan uniformiteit tussen groepsonderdelen, en dan met name in andere werelddelen. Hoe wordt geborgd dat alle processen op een juiste wijze zijn ingericht om hetzelfde verhaal te vertellen? Op financieel vlak zijn er internationaal erkende criteria voor rapportering, maar een organisatie kan bij het verzamelen van informatie tegen verschillende lokale interpretaties aanlopen. Zo kunnen in andere landen ongevallen op een andere manier worden geregistreerd als gevolg van verschillen in wetgeving en wordt er vaak anders naar ziekteverzuim gekeken.

Figuur 3 Voorbeeld van een assurance journey





‘Informatie wordt relevant wanneer er belangen voor anderen aan gekoppeld zijn. Niet alleen in financiële zin, maar ook gedreven vanuit morele intenties.’

3. Maak gebruik van een deskundige accountant die het proces naar redelijke mate van zekerheid begrijpt

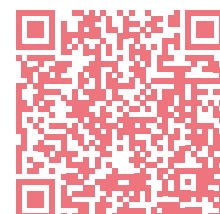
De ‘assurance journey’ wordt vaak gestart met een afgebakende scope en een beperkte mate van zekerheid. De ambitie loopt dan op tot een uitgebreide scope met redelijke mate van zekerheid. Voor meer informatie hierover kan een organisatie kennismaken met publicaties zoals ‘A buyer’s guide to assurance on non-financial information’ van de World Business Council for Sustainable Development of zich melden bij de huisaccountant.



A buyer’s guide to assurance on non-financial information’

Een deskundige accountant die het proces naar redelijke mate van zekerheid begrijpt, is vaak de sleutel tot succes. In de praktijk brengen de beschreven stappen veel uitdagingen met zich mee. Dit komt enerzijds doordat de rapportering van duurzaamheidsinformatie nog erg gefragmenteerd is (in het artikel [‘Ontwikkelingen in het duurzaamheidsrapportagelandschap in 2020’](#) kunt u hier meer over lezen), maar anderzijds doordat er internationaal weinig concrete standaarden aanwezig

zijn over hoe gecontroleerd moet worden. De International Auditing and Assurance Standards Board heeft inmiddels een concept guidancedocument gepubliceerd dat de accountant hier verder mee helpt. Op Nederlands niveau actualiseert de NBA Standaard 3810N voor assuranceopdrachten inzake niet-financiële verslaggeving. Daarnaast ontstaan er ook opleidingen voor accountants die zich specialiseren in het controleren van duurzaamheidsinformatie. Deze ontwikkelingen leiden tot een grotere populatie accountants met expertise op het gebied van de controle van duurzaamheidsinformatie.



Concept guidancedocument van de IAASB

Conclusie

Gedreven door investeerders, stakeholders en wetgevers zullen organisaties, accountants en toezichthouders samen de journey moeten maken naar relevante, consistente, vergelijkbare én gecontroleerde duurzaamheidsinformatie. Alleen op deze wijze wordt duurzaamheidsinformatie echt relevant voor stakeholders. ■



Fiscaliteit als onderdeel van maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen

Evita van der Aar-Melger – Sustainable Tax, Tax

Duurzame ontwikkeling is here to stay, voor iedereen. Ondernemingen integreren duurzaamheid en verantwoord ondernemen in hun ‘zijn’ (purpose en values), ‘doen’ (in producten en diensten) en ‘zeggen’ (rapportages). Verantwoord omgaan met fiscaliteit is hier onderdeel van. Maar wat betekent dit eigenlijk?

Maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen krijgt steeds meer aandacht vanuit verschillende hoeken. Te denken valt aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties (VN), het Action Plan for Sustainable Finance van de Europese Unie (EU), de richtlijnen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), de strategie voor maatschappelijk verantwoord ondernemen van de EU, de Principles for Responsible Investment van de VN en de overige richtlijnen en rapportageverplichtingen zoals eerder beschreven in deze Spotlight. De aandacht wordt vergroot door de Covid-19-pandemie. Voeg daar recente trends in corporate governance aan toe met een focus op purpose, langetermijnwaardecreatie voor stakeholders en duurzame integratie van de onderneming in de maatschappij, en de brede oproep tot duurzame ontwikkeling wordt duidelijk.

Fiscaliteit is noodzakelijk voor de financiering van duurzame ontwikkeling. Overheden gebruiken belastingen namelijk voor de financiering van publieke goederen en sociale voorzieningen, voor de vermindering van ongelijkheid en bevordering van sociale cohesie. Via het betalen van belastingen dragen ondernemingen bij aan de maatschappij en gemeenschap waarin zij opereren. Een gemeenschap waar zij ook weer afhankelijk van zijn voor hun bestaansrecht.

Daarnaast heeft fiscaliteit ook invloed op duurzame ontwikkeling. Bij de SDG's wordt deze fiscale invloed geconcretiseerd in de vorm van acties zoals 'paying fair share of taxes', 'prevent using tax avoidance mechanisms', en 'engaging in responsible tax practices from tax planning and public transparency to undertaking impact

assessments of corporate tax policy and practice'. Ook de EU, de OESO en de VN geven expliciet aan dat fiscaliteit onderdeel is van verantwoord ondernemen en investeren. Hierbij wordt fiscaliteit ook vaker gezien als een ESG-risico en -kans, waarbij fiscaliteit wordt geplaatst onder de 'E' van environmental, de 'S' van social en 'G' van governance.

Om vorm te geven aan duurzame ontwikkeling zijn veel ondernemingen bezig met het herijken van hun duurzaamheidsambities als onderdeel van hun bedrijfsstrategie, inclusief integratie van de SDG's in hun primaire bedrijfsprocessen. In deze herijking past ook de vraag hoe verantwoord en duurzaam om te gaan met fiscaliteit. Wat hoort daar concreet bij?

Daar is geen 'one size fits all'-antwoord op. De fiscale aanpak en keuzes hangen, naast het naleven van wet- en regelgeving, af van de interne organisatie, ondernemingsactiviteiten, land, klanten en sector. Er zijn wel onderwerpen die in het licht van duurzame fiscaliteit ingevuld kunnen worden in een breder 'tax governance en sustainable tax'-raamwerk. Dit raamwerk is samengevat weergegeven in figuur 1 en wordt hierna verder toegelicht.

De fiscale strategie vormt in dit raamwerk het fundament. Daarin legt de onderneming haar visie op fiscaliteit vast, inclusief fiscale principes, integriteit, duurzaamheid, tax governance, concrete criteria voor verantwoorde belastingplanning, haar visie op fiscale transparantierapportages en meer. Een belangrijke stap in de ontwikkeling van een fiscale strategie is stakeholderengagement. De dialoog met interne en externe stakeholders vormt een waardevol onderdeel van het ontwikkelproces en leidt in veel gevallen tot een

Figuur 1 'Tax governance en sustainable tax'-raamwerk



vernieuwde visie op fiscaliteit, waarbij fiscaliteit in de bredere maatschappelijke context wordt geplaatst en wordt gedragen door de stakeholders.

Na de vaststelling van de fiscale strategie volgen implementatie en integrale beheersing. Deze beheersing gaat nadrukkelijk verder dan de 'klassieke' tax compliance en omvat alle beloftes die de onderneming in haar fiscale strategie richting haar stakeholders doet. Een principe als 'We doen niet aan agressieve belastingplanning' moet bijvoorbeeld concreet worden gemaakt door do's en dont's en worden beheerst in relevante processen, zoals structurerings- of investeringsprocessen. Deze concretisering is niet alleen nodig voor de uitvoering en beheersing, maar ook om concrete fiscale impact te kunnen meten en rapporteren.

Als laatste stap volgt dan ook de transparantierapportage, die in lijn is met de transparantieaanpak van de onderneming. In feite is dit een rapportage over de uitvoering en impact van de fiscale strategie. Hierbij is transparantie geen doel op zich, maar dient transparantie het doel om verantwoording af te leggen aan stakeholders.

De consistentie tussen stakeholderinput, neergelegd in de fiscale strategie, en de uiteindelijke output in de vorm van transparantierapportages, is een belangrijke voorwaarde voor fiscale integriteit en daarmee voor het verantwoord en duurzaam omgaan met fiscaliteit.

De waarde van het beschreven 'tax governance en sustainable tax'-raamwerk kan aanzienlijk worden vergroot als een onafhankelijke derde het raamwerk

en de bijbehorende rapportages toetst. Deze vorm van fiscaletransparantieassurance is in opkomst en wordt al door een aantal ondernemingen toegepast. Verdere ontwikkeling hiervan is echter nodig om (gepercipieerde) greenwashing te voorkomen.

Conclusie

In het licht van de vele ontwikkelingen die plaatsvinden op het gebied van duurzaamheid, zoals beschreven in deze Spotlight, is het belangrijk om ook stil te staan bij het fiscale gedrag van de onderneming. Draagt het fiscale gedrag van de onderneming bij aan het behalen van haar duurzaamheidsambities? Wat is de fiscale impact van de onderneming? Wat verwachten stakeholders, bijvoorbeeld op het gebied van verantwoorde belastingplanning en fiscale transparantie? Hoe wordt dit teruggekoppeld naar de stakeholders? Het 'tax governance en sustainable tax'-raamwerk geeft ondernemingen handvatten om deze vragen te beantwoorden en fiscaliteit op een duurzame en verantwoorde manier te integreren in de organisatie. ■

Als u meer wilt lezen, volg dan de QR-code naar onze pagina over tax governance en sustainable tax. Daar vindt u ook onze recente publicatie 'Creating a sustainable tax approach in times of fundamental change', plus extra modules met expert views.





Versnel de transformatie naar een duurzame organisatie door te werken aan de cultuur

Wendy van Tol – People & Organisation, Advisory

Aike Hoekstra – Sustainability & Responsible Governance, Assurance

Femke Helgers – Sustainability & Responsible Governance, Assurance

De Covid-19-crisis laat zien dat we over een enorm collectief verandervermogen beschikken en doet velen beseffen wat we echt belangrijk vinden. In dit artikel leest u hoe organisaties deze ontwikkelingen kunnen benutten om de Sustainable Development Goals (SDG's) in de organisatie te verankeren.

Lessen uit de Covid-19-crisis toepassen om duurzame vooruitgang te realiseren

Veranderingen zijn de enige constante, maar de mate en snelheid waarin ze zich in 2020 voltrekken, is ongekend. Organisaties blijken zich in een rap tempo te kunnen aanpassen aan de nieuwe manier van werken. Deze veranderingen zijn op drie niveaus zichtbaar: zeggen, zijn en doen.

Organisaties hebben kort na het uitbreken van de Covid-19-crisis aangegeven dat de veiligheid van medewerkers en de maatschappij het belangrijkste doel is. Dat is een verandering op het vlak van zeggen. Tegelijkertijd vindt er een transformatie plaats naar een nieuwe manier van zijn. Onderzoek uitgevoerd door het Barrett Values Centre laat bijvoorbeeld zien dat medewerkers van organisaties waarden zoals een verschil maken, aanpassingsvermogen, welzijn en zorgzaamheid nu belangrijker vinden dan voor de uitbraak van Covid-19. Een voorbeeld van doen is het gebruik van videobellen. Zo voelt het nu bijna ouderwets om zonder beeld te bellen.

Voor de Covid-19-crisis zagen we dat de SDG's meer aandacht kregen, maar de snelheid waarmee ze werden geïmplementeerd liet vaak te wensen over. De noodzaak voor versnellen op dit gebied is essentieel als we de SDG's voor 2030 willen behalen. De razendsnelle veranderingen tijdens de Covid-19-crisis op het gebied van zeggen, zijn en doen geven daarom hoop. Ze bieden een aantal concrete lessen die organisaties kunnen trekken om de versnelling richting een duurzame organisatie door te zetten en te verankeren.

Zeggen

Voor de crisis was er al toenemende aandacht voor duurzaamheid door organisaties. Veel leiders geven aan dat duurzaamheid een van de prioriteiten is om de organisatie ook in de toekomst te kunnen laten floreren. Ook op individueel niveau is deze verandering te zien. Zo blijkt uit onderzoek van ABN AMRO dat meer dan 70% van de Nederlanders de schonere lucht en positieve milieueffecten die zijn ontstaan door het deels stilleggen van de economie, wil behouden.

Figuur 1 Verandering op drie niveaus: zeggen, zijn en doen

Zeggen

Het organisatieverhaal, gedefinieerd door doel, waarden en strategie, laat zien hoe u een verschil wilt maken in de wereld.

Zijn

De mate waarin organisaties bijdragen aan de SDG's door hun waarden, cultuur en interne activiteiten.

Doen

De mate waarin organisaties een directe positieve bijdrage leveren aan de SDG's door middel van hun producten, diensten, partnerschappen en toeleveringsketen.

Figuur 2 Tekenen dat de cultuur niet de duurzaamheidsdoelen ondersteunt



Met de toenemende aandacht voor duurzaamheid van verschillende stakeholders en opkomende wet- en regelgeving is het juist nu van belang dat organisaties vertellen hoe zij een verschil willen maken in de wereld en bijdragen aan de Agenda 2030 voor duurzame ontwikkeling. Voorlopers geven nu duidelijk aan welke doelen ze stellen (bijvoorbeeld 'net zero emissions') en rapporteren daarover in het jaarverslag.

Zijn

De waarden en cultuur van de organisatie moeten vervolgens ondersteunend zijn aan het organisatieverhaal. Onderzoek van het Barrett Values Centre toont aan dat medewerkers een aantal waarden die door de Covid-19-crisis belangrijker zijn geworden binnen de organisatie, graag zouden behouden. Deze waarden (bijvoorbeeld aanpassingsvermogen, wendbaarheid, teamwerk, digitale connectiviteit, balans (werk/privé) en samenwerking tussen teams) kan de organisatie inzetten om bij te dragen aan de SDG's, bijvoorbeeld door medewerkers vaker thuis te laten werken en minder te reizen. Dit is daarom hét moment voor organisaties om te laten zien wat ze echt belangrijk vinden. Het verankeren van nieuwe waarden in een organisatie is

moeilijk. Wanneer een organisatie zich committeert aan de SDG's en nieuwe waarden, is een bepaalde urgentie voor de medewerkers noodzakelijk om hen ervan te overtuigen dat individueel gedrag daadwerkelijk bijdraagt. De Covid-19-crisis heeft het besef gecreëerd dat de aarde te lijden heeft onder ons consumptiegedrag. Dit besef kunnen organisaties gebruiken om veranderingen in gedrag te laten bekijken. Het is raadzaam een veranderverhaal te creëren over de gewenste verschuiving in waardepatronen en te definiëren wie hierin de nieuwe helden zijn. Dat laatste kan helpen bij het vervullen van belangrijke posities. Deze personen moeten een manifestatie van de gewenste cultuur zijn en daardoor bijdragen aan de verankering van de cultuurverandering.

Doen

De Covid-19-crisis heeft ons geleerd om te focussen op de dingen die binnen de eigen invloedssfeer liggen. We kunnen de Covid-19-crisis niet oplossen, maar we kunnen wel afstand houden. Bij het realiseren van een cultuurverandering en het vaststellen van nieuwe waarden die verbonden zijn aan de SDG's – bijvoorbeeld minder reizen en consumeren en meer aandacht voor ongelijkheid



Ik heb ambitieuze targets gezet op onze duurzaamheidsprestaties, maar ik zie geen eigenaarschap door de organisatie. Ik ben bang dat we onze targets gaan missen en onze stakeholders teleur zullen stellen.



‘Onderzoek uitgevoerd door het Barrett Values Centre laat bijvoorbeeld zien dat medewerkers van organisaties waarden zoals een verschil maken, aanpassingsvermogen, welzijn en zorgzaamheid nu belangrijker vinden dan voor de uitbraak van Covid-19.’

en diversiteit – is het van belang dat de aandacht verschuift naar concrete stappen die medewerkers kunnen zetten en waar ze invloed op hebben.

Organisaties moeten hierbij gewoon doen. Thuiswerken en afstand houden zijn de nieuwe manier van doen geworden, wat we als nieuw sociaal gewenst gedrag zijn gaan accepteren. In veel gevallen zien we er de voordelen van in en zelfs nieuwe mogelijkheden. Op een diepere laag veranderen ook onze collectieve aannames. We hebben ondervonden dat we heel productief kunnen zijn terwijl we thuis werken en ook verbonden blijven met collega's. Onze gedachten bepalen wat we het nieuwe normaal vinden. Als we deze gedachten vasthouden, kunnen we ons gedrag blijvend veranderen.

Maak het meetbaar

Van de CEO's die deelnamen aan de PwC Global CEO Survey geeft 86% aan dat betrouwbare gegevens over de zienswijze van werknemers cruciaal is, maar slechts 29% geeft aan deze gegevens te hebben.

Het SDG Values Assessment (een samenwerking tussen PwC en het Barrett Values Centre) geeft een organisatie inzicht in hoe goed de huidige en gewenste cultuur aansluiten bij de duurzaamheidsdoelstellingen. Zo kunnen de bestaande beperkende waarden binnen de organisatie in kaart worden gebracht die het moeilijk maken om duurzaamheidsdoelstellingen te behalen. Het geeft ook inzicht in de specifieke sterke punten van de organisatiecultuur die het behalen van de duurzaamheidsambities versnellen.



Het SDG Values Assessment

Conclusie

Cultuur speelt een sleutelrol bij het realiseren van de duurzame ambities van een organisatie. De Covid-19-crisis heeft bepaalde veranderingen in gedrag versneld en de hieruit te trekken lessen kunnen ook worden toegepast om de SDG's te behalen. ■

Duurzame vooruitgang in de jaarrekening

Geert Wognum – Vaktechnisch bureau (National Office), Assurance

Eline Brinkhuis – Capital Markets and Accounting Advisory Services, Assurance

Duurzame vooruitgang leidt niet alleen tot uitdagingen op het gebied van niet-financiële verslaggeving, ook de financiële verslaggeving van nieuwe bedrijfsmodellen en financieringsvormen is vaak complex. In dit artikel wordt een aantal ontwikkelingen naast de bestaande IFRS-regels gelegd.

Onder de huidige IFRS-regels kan het complex zijn om bepaalde nieuwe duurzame initiatieven en bedrijfsmodellen goed in de jaarrekening te verantwoorden. De balans en winst-en-verliesrekening kunnen zelfs nadelig veranderen. In dit artikel worden de uitdagingen en mogelijke belemmeringen vanuit een financieel verslaggevingsperspectief beschreven die kunnen voortkomen uit drie duurzame trends: de overgang naar een circulaire economie, de energietransitie en nieuwe vormen van duurzame financiering voor bedrijven.

Circulaire economie

In een circulaire economie bestaat geen afval, grondstoffen worden immers steeds opnieuw gebruikt. De vaak langere levensduur en hogere restwaarde van een actief hebben invloed op de waardering en afschrijving van het actief. Binnen IFRS 15 'Omzet' is een belangrijke vraag of de omzet in zijn geheel bij verkoop moet worden verantwoord, of over tijd alsof er een dienst geleverd wordt. Dit is complex, omdat het minder duidelijk is wanneer de prestatie precies geleverd is, in tegenstelling tot de meer klassieke vorm van verkoop en levering.

Steeds vaker bieden bedrijven hun traditionele product aan als dienst, met als doel om vergroening te realiseren. Voorbeelden zijn de 'Circulaire-weg-as-a-service' van Dura Vermeer, of 'Light-as-a-service' van Philips. Deze vergroening-als-een-dienst heeft gevolgen voor de financiële verslaggeving, aangezien contracten mogelijk niet langer als verkoopcontracten gezien moeten worden, maar als leasecontracten onder IFRS 16. Dit kan ertoe leiden dat het contract als lease op de balans van de koper en de verkoper komt.

Energietransitie

'Stranded assets'

De transitie naar hernieuwbare energie zorgt ervoor dat fossiele activa minder waard worden, terwijl er nieuwe goederen en diensten komen voor wind- en zonne-energie. Mogelijke waardeverminderingen doen zich voor in verschillende situaties. Activa kunnen als gevolg van regelgeving niet meer volledig bruikbaar zijn, bijvoorbeeld door CO₂-restricties. Ook kunnen duurzame alternatieven of veranderende prijzen ervoor zorgen dat de opbrengsten van een actief niet meer opwegen tegen de kosten. Olie- en gasreserves zijn bijvoorbeeld niet langer rendabel uit te winnen onder een bepaalde olieprijs. De complexiteit in het beoordelen van mogelijke bijzondere waardeverminderingen, in lijn met IAS 36, zit hem in de vraag wanneer en voor welk bedrag een afwaardering moet worden genomen.

Power purchase agreements

Ook ontstaan er nieuwe soorten activa en bijbehorende contracten, zoals power purchase agreements (PPA's) voor de inkoop van wind- of zonne-energie door bedrijven. PPA's zijn vaak complex en niet gestandaardiseerd, met uitgebreide omschrijvingen van rollen en verantwoordelijkheden. Als bijvoorbeeld de afnemer van de stroom controle heeft over de activa (windmolens of zonnepanelen) kan het een lease zijn onder IFRS 16 die op de balans moet worden verwerkt. Wat ook voorkomt, zijn contracten waarin de prijs van energie-inkoop volgt uit een complexe prijsformule, waardoor het contract mogelijk een derivaat is onder IFRS 9. Een dergelijk derivaat staat tegen reële waarde in de balans, terwijl het bepalen van de reële waarde uiterst complex kan zijn. Over de impact van de contractuele afspraken op de jaarrekening moet goed worden nagedacht, vóórdat het contract getekend wordt.

Emissierechten

Sommige bedrijven ontvangen uit het Europese emissiehandelschema (EU ETS) gratis emissierechten en moeten deze verantwoorden in hun jaarrekening. Er is momenteel geen specifieke standaard voor verslaggeving van emissierechten; een IFRIC-publicatie had duidelijkheid kunnen geven maar is kort na verschijning ingetrokken. Hierdoor rapporteren bedrijven emissierechten op verschillende manieren, vaak als immaterieel actief of als voorraad. Veel bedrijven rapporteren de gratis ontvangen emissierechten als immaterieel actief, met een waarde nul omdat ze gratis verkregen zijn.

De verwerking van aangekochte emissierechten loopt echter verder uiteen. Zij worden gekenmerkt als immaterieel actief of voorraad, maar ook als korte termijn financieel actief. De waardering van aangekochte emissierechten verschilt ook: de meeste bedrijven schrijven niet af op emissierechten en herwaardenen de waarde niet op de balans, terwijl er bij andere bedrijven wel een impact op de winst-en-verliesrekening is. Dit is met name van belang nu de vierde fase van EU ETS in 2021 van start gaat, waarin een steeds groter deel van de emissierechten niet meer gratis wordt verstrekt maar wordt geveild. Verschillen in verwerking spelen ook een rol bij de gerelateerde verplichting in de balans en de verkoop van emissierechten in de winst-en-verliesrekening.

Een duurzaamheidslening is een financieringsvorm waarbij bijvoorbeeld een korting op de kredietopslag wordt gegeven als er aan een bepaalde duurzaamheidsdoelstelling wordt voldaan. Het geld kan dus 'vrij' besteed worden, en de hoogte van de rente is afhankelijk van een duurzaamheidsfactor. Deze duurzaamheidsfactor stimuleert duurzame vooruitgang, terwijl de hoogte van de betaalde rente kan veranderen door andere factoren dan de marktrente en het kredietrisico. Onder IFRS 9 is de verantwoording van een dergelijke duurzaamheidslening in de balans niet anders dan voor andere vormen van (variabel rentende) financiering. Voor de toelichtingen moet de reële waarde bepaald worden. Dit kan complex zijn omdat een inschatting gemaakt moet worden of en in welke mate aan de duurzaamheidsdoelstelling wordt voldaan.

Conclusie

Het is soms lastig om nieuwe duurzame bedrijfsmodellen en financieringsvormen juist te rapporteren in de jaarrekening. Er zijn immers (nog) geen specifieke financiële verslaggevingsregels voor deze ontwikkelingen en de huidige standaarden zijn niet altijd faciliterend aan het duurzame doel. Een goed initiatief kan hierdoor tot een nadelige verwerking in de jaarrekening leiden; vanwege de complexiteit of door de invloed op de balans of de winst-en-verliesrekening. Op termijn zullen

‘Op termijn zullen de standaarden zich ontwikkelen en zal het jaarverslag naar verwachting meer en meer een combinatie worden van financiële en niet-financiële informatie. Dit geeft de gebruiker van de jaarrekening meer inzicht in de (duurzame) prestaties en initiatieven van bedrijven.’

Groene financieringsvormen

Naast nieuwe bedrijfsmodellen en manieren om de energietransitie te realiseren, ontstaan er nieuwe vormen van financiering om vergroening te faciliteren. Binnen het kader van IFRS is het belangrijk om onderscheid te maken tussen twee typen groene financiering.

Groene obligaties en leningen worden gekenmerkt door de eis het (uit)geleende geld aan duurzame projecten te besteden. Een vereiste is dat een contract, inclusief de rente, marktconform moet zijn omdat er anders een boekhoudkundig verschil is dat over tijd in de winst-en-verliesrekening moet worden verantwoord. Omdat de contractuele rente mogelijk lager is dan voor vergelijkbare financiering zonder de groene component, rijst de vraag in hoeverre deze rente marktconform is. Het antwoord op deze vraag is belangrijk tijdens het afsluiten van het contract om nadelige gevolgen voor de jaarrekening voor te zijn.

de standaarden zich ontwikkelen en zal het jaarverslag naar verwachting meer en meer een combinatie worden van financiële en niet-financiële informatie. Dit geeft de gebruiker van de jaarrekening meer inzicht in de (duurzame) prestaties en initiatieven van bedrijven. In ieder geval blijft het van belang om nieuwe contracten goed te beoordelen, binnen de bestaande IFRS-regels, om mogelijke nadelige gevolgen voor de jaarrekening voor te zijn. ■



PwC-publicaties

Op www.pwc.nl/publicaties (onder 'Actueel & publicaties') zijn alle PwC-publicaties verzameld, gerubriceerd naar diensten, thema's en marktsectoren. Hier een greep uit de publicaties.



IFRS-nieuws juni-juli 2020

Moet een voetbalclub een ontvangen transferbetaling voor de transfer van een speler naar een andere club als omzet of als onderdeel van het resultaat als gevolg van het niet langer opnemen van een immaterieel actief verwerken? In IFRS News lees je waarom de IFRS IC alinea 113 van IAS 38 'Immateriële activa' toepasbaar achtte. Verder aandacht voor wijzigingen in IFRS 17 'Verzekeringcontracten' en FAQ's inzake Covid-19.



Zes uitdagingen voor financiële instellingen bij het omgaan met ESG-risico's

Zes uitdagingen kunnen – mits op de juiste wijze aangepakt – financiële instellingen op weg helpen naar naleving van de ESG-regelgeving, maar ook naar waardecreatie op lange termijn. In deze blog verbinden wij aan elke uitdaging een 'good practice'. Maar allereerst bepalen we wat de ESG-risico's zijn en welke daarvan als eerste moeten worden aangepakt.



EU sustainable finance-taxonomie nu van kracht voor alle sectoren

De EU sustainable finance-taxonomie is nadrukkelijk voor alle bedrijven van toepassing. Niet alleen de financiële sector moet toelichten in hoeverre investeringen 'groen' zijn, ook bedrijven uit andere sectoren zullen dit soort informatie moeten toelichten. Dit betekent dat alle bedrijven die onder het besluit niet-financiële informatie vallen, omzet en (kapitaal) uitgaven moeten classificeren als deze als duurzaam ecologisch kunnen worden aangemerkt. Dit vraagt om een inspanning, maar biedt ook kansen en voordelen op kapitaalmarkten. PwC's sustainable finance-specialisten Joukje Janssen en Marcus Looijenga gaan in op de achtergrond en consequentie(s) van deze regelgeving.



Green Deal Monitor

Met de Green Deal streeft de Europese Commissie ernaar om in 2050 een circulaire economie zonder schadelijke emissies te hebben. Dit streven vraagt om enorme investeringen de komende jaren. Behalve uit de Europese begroting, komt het budget ook voor een deel uit private investeringen. Hoe krijgen we die private groene investeringen van de grond en welke factoren spelen hierbij een rol? De nieuwe editie van PwC's Green Deal Monitor focust op de financiering van de Green Deal en biedt inzichten, data en inspirerende praktijkvoorbeelden.



Covid-19 SDG Barometer

De gevolgen van de verspreiding van het Covid-19-virus en de daaropvolgende crisis zijn ongekend in omvang. De crisis raakt de hele wereld. Niet alleen specifieke sectoren, maar de hele economie. Zowel private bedrijven, als ook de gezondheidszorg, overheden en andere instituties. Deze eerste Covid-19-barometer benadert de gevolgen van Covid-19 op Nederland vanuit het perspectief van de Sustainable Development Goals (SDG's).



De baten van thuiswerken zijn aanzienlijk

Als iedereen die thuis kan werken na Covid-19 één extra dag vanuit huis gaat werken ten opzichte van de situatie voor Covid-19, levert dat de samenleving zo'n vier miljard euro op. Deze kostenbesparing zit bij werkgevers en werknemers, maar ook in de samenleving als geheel. De uitstoot van CO₂ daalt met 606 kiloton. Dat blijkt uit het PwC-onderzoek 'The costs and benefits of working from home'. Aanleiding voor het onderzoek is het massale thuiswerken sinds het uitbreken van de coronacrisis en de verwachting dat dit thuiswerken in de toekomst in elk geval voor een deel voortgezet zal worden. Ook als het op afstand van elkaar werken niet meer nodig zal zijn.



Waarde toevoegen in tijden van verandering

De omgeving waarin organisaties opereren verandert steeds sneller. Thema's als digitalisering, disruptie en duurzaamheid domineren de boardroomagenda. Ook governance is sterk in beweging: de focus is verschoven van winstmaximalisatie en aandeelhouderswaarde op de korte termijn naar meervoudige waardecreatie voor een brede groep stakeholders op de lange termijn. Continue verandering is dus de enige constante. Dat vraagt om een andere aansturing van organisaties en het toezicht daarop door de raad van commissarissen, ondersteund door de auditcommissie. Scherp navigeren is daarbij geboden. Deze publicatie wil fungeren als een digitaal kompas dat voorzitters en leden van auditcommissies richting geeft om waarde toe te voegen in tijden van verandering.



Word frontrunner in sustainable finance

Financiële instellingen zijn zich steeds meer bewust van de rol die zij hebben in de transitie naar een klimaatneutrale, groene, circulaire, inclusieve én concurrerende economie. Het besef groeit dat duurzaamheid ook in strikt bedrijfseconomische zin lonend kan zijn. De nieuwe maatregelen, de reikwijdte, de impact en het dwingende karakter ervan, en de snelheid waarmee ze ingevoerd worden, maken duurzaamheid tot een strategische prioriteit. Financiële instellingen ontkomen niet aan de vraag hoe invulling te geven aan sustainable finance.



Eerder verschenen



Op zoek naar een eerder verschenen artikel?

Hieronder vindt u een overzicht van de artikelen van de laatste vier uitgaven van Spotlight.
Op www.pwc.nl vindt u de laatste jaargangen. Uiteraard kunt u ook contact met ons opnemen.



Spotlight 2020 Uitgave 2

Column – **Hoe economen nepnieuws zouden bestrijden** – *Jan Willem Velthuisen*
Interview – **In gesprek met Roger Dassen** – *Arjan Brouwer*
Verslaggeving – **Assurance bij digitale jaarverslagen** – *Willem Geijtenbeek*
Accountancy – **Accountant en collegiaal overleg** – *Victor Valckx*
Interne beheersing en IT – **Wat vinden robots van COBIT?** – *Steven Boekhoudt*
Interne beheersing en IT – **Continuous monitoring en de gegevensgerichte controleaanpak** – *Martin Hellendoorn, e.a.*
Belastingen – **Belastingen in de jaarrekening** – *Hugo van den Ende*
SDG's – **Aan de slag met de Sustainable Development Goals** – *Aike Hoekstra en Femke Helgers*
Overig – **Een optimale medewerkersbeleving: winst voor mens, organisatie en samenleving** – *Bastiaan Starink e.a.*
Digital – **De rol van corona in digitale transformaties**



Spotlight 2020 Uitgave 1

Column – **Een gebrek aan zekerheden is de nieuwe realiteit** – *Jan Willem Velthuisen*
Interview – **In gesprek met Roderick Munsters** – *Arjan Brouwer*
Verslaggeving – **Nieuwe opties voor de presentatie van eigen vermogen in de statutaire jaarrekening** – *Geert Wognum en Nina van der Reijden*
Verslaggeving – **De impact van het European Single Electronic Format op het rapportageproces van ondernemingen** – *Willem Geijtenbeek*
Verslaggeving – **Eigenrisicobeoordeling: impact op de verslaggeving van pensioenfondsen**
Governance en toezicht – **Als auditcommissie waarde toevoegen in tijden van verandering** – *Huib Wüst en Jos de Groot*
Recht – **De Wet arbeidsmarkt in balans: wat te verwachten?** – *Tanja Reuver, Ernst Koenes en*
SDG's – **'Who cares, wins': waarom de SDG's van belang zijn voor investeerders** – *Anna Bulzomi, e.a.*
Digital – **Zonder purpose geen digitale transformatie**



Spotlight 2019 Uitgave 4

Column – **De tektonische verschuiving van het vaardighedenlandschap** – *Jan Willem Velthuisen*
Interview – **In gesprek met Paul Koster** – *Arjan Brouwer*
Verslaggeving – **De nieuwe ontwerp-Richtlijnen 270 en 221 vragen om een nadere analyse van uw opbrengstverantwoording** – *Inge Oudhuis*
Verslaggeving – **De verwerking van kosten voor cloudcomputing** – *Jay Tahtah en Amira el Gebaly*
Verslaggeving – **Een nieuw tijdperk voor benchmarkrentes** – *Geert Wognum en Nina van der Reijden*
Accountancy – **Accountant en geheimhouding** – *Victor Valckx en Arjan Brouwer*
Accountancy – **Herziene Standaard 540 vraagt om maatwerk bij controle schattingen** – *Sèderick Groothuis*
Belastingen – **Moderne fiscale beheersing is een must** – *Theo Esselbrugge*
Belastingen – **Prinsjesdag 2019: welke fiscale maatregelen kunnen we verwachten?** – *Lisette van Nijhuis*
SDG's – **Voorlopers zijn klaar voor wet- en regelgeving omtrent duurzaamheidsverantwoording** – *Marcus Looijenga*
Digital – **Wat is er gaande op het gebied van digital** – *Jeroen van Hoof*



Spotlight 2019 Uitgave 3

Column – **Hoe het Europese mkb in de digitale wereld aan de juiste vaardigheden komt** – *Jan Willem Velthuisen*
Interview – **In conversatie with stakeholder José Hernandez** – *Arjan Brouwer*
Verslaggeving – **Wijzigingen rondom leaseovereenkomsten** – *Rolf Slager*
Verslaggeving – **Een analyse van de verslag- en regelgeving omtrent de uitgifte van digitale munten** – *Geert Wognum*
Accountancy – **Gedegen frauderisicomanagementproces draagt bij aan het voorkomen van fraude** – *Christine Manders en Sander Kranenburg*
Governance en toezicht – **Vertrouwen is goed, informatie is beter** – *Wouter Amersfoort*
Governance en toezicht – **Nieuwe aandeelhoudersrichtlijn heeft invloed op beloningsbeleid en wijzigt beloningsrapportage** – *Frank van Oirschot*
Belastingen – **DAC6: een ingrijpende stap op het gebied van belastingtransparantie** – *Merel Mookhoek*
SDG's – **Fiscaliteit in transitie: van kostenpost naar duurzame strategie**



Spotlight is het vaktechnisch bulletin van PricewaterhouseCoopers Accountants. Dit bulletin mag ter beschikking worden gesteld aan klanten en derden, evenwel met inachtneming van het volgende. Bij het redigeren van de teksten wordt de uiterste zorgvuldigheid betracht. De behandeling van de onderwerpen is evenwel niet altijd uitputtend, terwijl tevens na verloop van tijd informatie verouderd of niet meer (volledig) juist kan zijn. De mening van de auteur(s) is niet noodzakelijkerwijs de mening van PwC. Wij aanvaarden daarom geen verantwoordelijkheid voor hetgeen eventueel wordt ondernomen op basis van de inhoud van deze publicatie. Waar in de tekst naar een niet-specifiek persoon verwezen wordt (bijvoorbeeld 'de accountant') wordt de m/v-vorm bedoeld; lees 'hij/zij'. Alle rechten voorbehouden.

Hoofdredacteur

Hugo van den Ende AA RB

Redactie

mr. W. Amersfoort
drs. M.J. Brouwer RA
drs. J.I. de Groot RA
J. Janssen MSc
Kienhuis RA
I.G.C. Oudhuis RA
mr. drs. H.K.O. Reimers AA

Eindredactie

mr. M.E. Smit
E.E. van der Wolf BA

Bureauredactie

K. Kalpoe

Secretariaat

D. van der Klis

Vormgeving

Richard Volbeda

Fotografie

PwC
Jean-Pierre Jans
Vopak

Productie

AraneaGrafimedia

Nadere informatie

Voor nadere informatie kunt u zich wenden tot Assurance National Office of de personen die in de bijdragen genoemd zijn. Wanneer u een artikel of passage uit Spotlight wilt overnemen is bronvermelding verplicht en verzoeken wij u een exemplaar van uw publicatie te zenden aan het redactieadres.

Redactieadres

PricewaterhouseCoopers Accountants
Assurance National Office
Postbus 90357
1006 BJ Amsterdam
Telefoon: 088 792 5253
Fax: 088 792 9632

Abonnementenservice

Heeft u wijzigingen of wilt u Spotlight voortaan liever digitaal ontvangen? Laat het ons weten via onderstaande QR-code of ga naar <https://www.pwc.nl/nl/spotlight/abonnement-spotlight.html>.

**Spotlight Jaargang 27 - 2020 uitgave 3**

Deze publicatie is uitsluitend opgesteld als algemene leidraad voor relevante kwesties en dient niet te worden geïnterpreteerd als professioneel advies. U dient niet te handelen op basis van de in deze publicatie vervatte informatie zonder nader professioneel advies te hebben ingewonnen. Er wordt geen enkele expliciete of impliciete verklaring verstrekt of garantie geboden ten aanzien van de juistheid of volledigheid van de in deze publicatie vervatte informatie, en voor zover toegestaan krachtens de wet, aanvaarden de bij deze publicatie betrokken PwC firms, medewerkers en vertegenwoordigers geen enkele aansprakelijkheid, voor de gevolgen van enige handeling dan wel omissie door hetzij uzelf hetzij enige andere persoon op basis van de in deze publicatie vervatte informatie of voor enig besluit waaraan die informatie ten grondslag ligt.



www.pwc.nl

© 2020 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289). Alle rechten voorbehouden. PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.