

Fred Conijn

Aan de slag met CSRD

IMPACT & AANPAK

Colofon

Samenstellers en uitgever zijn zich volledige bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor (de gevolgen van) onvolkomenheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Dynamic Control
Sikkelkruid 39
3824PN Amersfoort
Uitgever: Fred Conijn

ISBN 978-90-9037637-0

NUR 165

© 2023 Dynamic Control

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, in fotokopie of anderszins zonder voorgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art.16 h t/m 16 m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor verschuldigde vergoeding te voldoen aan Stichting Reprorecht, Postbus 30360, 2130 KB Hoofddorp.

Correspondentie inzake overneming of reproductie richten aan: Dynamic Control, dynamic.control@ziggo.nl, Sikkelkruid 39, 3824 PN Amersfoort.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	5
1. Introductie	7
1.1 Environmental, Social en Governance zijn de pijlers van CSRD	7
1.2 Duurzaamheid levert concurrentievoordeel op	7
1.3 ESG is uitgewerkt in rapportagestandaarden de ESRS's	9
1.4 ESG aanpak biedt overzicht en toont samenhang tussen vereisten	11
1.5 Leeswijzer	13
1.6 De rol van Finance & Control bepaalt wat zij gaan doen bij de implementatie van ESG	15
1.7 Aan de slag met ESG	15
2. Bedrijfsspecifieke context	17
2.1 De context verschilt per organisatie	17
2.2 SBM.1 omvat een beschrijving van marktpositie, strategie, bedrijfsmodel en waardeketen	19
2.3 De waardeketen is een verhaal apart	21
2.4 De indicatieve materialiteitsbeoordeling geeft een indicatie van de scope	23
3. Data klimaatverandering	27
3.1 Voor klimaatverandering is er meestal geen legacy	27
3.2 Minimale generieke eisen ten aanzien van meetwaarden en doelen	29
3.3 Energieconsumptiemix en energie-intensiteit	29
3.4 Broeikasgasuitstoot	31
3.5 Broeikasgasverwijdering, –opslag en broeikasgasmitigatieprojecten gefinancierd met carbon credits	35
4. Data arbeidskrachten	37
4.1 Arbeidskrachten	37
4.2 Gegevens over werknemers	39
4.3 Gegevens overige arbeidskrachten	41
4.4. Registratie van de dekking van CAO's en de sociale dialoog	41
5. Aanpak informatievoorziening	43
5.1 ESG-rapportages vaak nog handwerk	43
5.2 Informatiestructuur	45
5.3 Informatievoorziening klimaatverandering	47
5.4 Informatievoorziening arbeidskrachten	49
5.5 Ontsluiten van data	51
5.6 ESG bouwstenen voor de informatievoorziening	51

6. Risicomanagement & governance	53
6.1 Indicatieve materialiteitsbeoordeling	53
6.2 Generieke vereisten m.b.t. governance	53
6.3 Procesbeschrijving identificeren, inschatten en prioriteren van de impact	55
6.4 Dubbele materialiteitsbeoordeling	55
6.5 Materiële impact op strategie en bedrijfsmodel	63
6.6. Integratie duurzaamheid in het risico management systeem	63
7. Formuleren beleid, acties en doelen	65
7.1 Het gaat om gedrag	65
7.2 Minimale generieke eisen ten aanzien van beleid en acties	67
7.3 Transitieplan en beleid voor broeikasgasreductie	67
7.4 Acties en doelen klimaatverandering	69
7.5 Beleid, acties en doelen arbeidskrachten	71
8. Proces arbeidskrachten	77
8.1 Betrekken en luisteren naar arbeidskrachten	77
8.2 Processen voor arbeidskrachten	77
9. Rapporteren en managen datakwaliteit	81
9.1 De meeste rapportage vereisten zijn logisch	81
9.2 Algemene rapportagevereisten	81
9.3 Overgangsbepalingen	82
9.4 Algemene basis en bijzonderheden in de duurzaamheidsrapportage	83
9.5 Financiële effecten van klimaat risico's	85
9.6 Kwaliteitscriteria voor duurzaamheidsinformatie	87
10. Aan de slag	89
10.1 De meest organisaties staan aan het begin van hun ESG reis	89
10.2 Voordelen van invoeren van ESG	89
10.3 Inzicht in de veranderingen die worden doorgevoerd	91

VOORWOORD

De totstandkoming van dit laatste boek, is een nieuwe ervaring voor mij. Als opa kijk ik inmiddels heel anders tegen de wereld aan. Boeken zoals *Kapitaal in de 21^e eeuw* (Thomas Piketty), *de Donut economie* (Kate Raworth), *99%* (Mark Thomas) en *Omarm de chaos* (Jan Rotmans) doen mij beseffen dat het anders moet. Niet zozeer voor mij, mijn tijd zal het wel duren. Mijn kinderen halen het misschien ook nog net, maar mijn kleinkinderen... Duurzaamheid is geen luxe meer, iets voor mensen met geiten wollen sokken, of voor bewoners van de grachtengordel. Het is cruciaal voor iedereen die geeft om zijn kinderen en kleinkinderen.

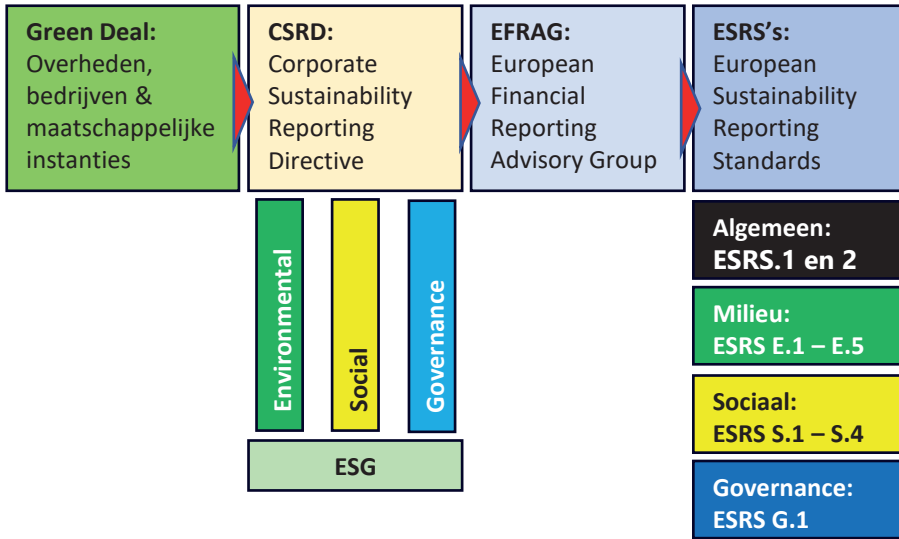
Hoe kan ik, op een praktische manier, iets bijdragen? Het antwoord kwam in november 2022. De concept ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*) werden gepubliceerd. Met de '*Green Deal*' hadden Europese overheden, bedrijven en andere maatschappelijke instanties afspraken gemaakt om onze impact op klimaatverandering te verminderen. Om te zorgen dat de afspraken worden nageleefd, heeft de Europese Commissie het *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) opgesteld. Dat werd geconcretiseerd in de vorm van ESRS's. Dat was iets waar ik verstand van heb en mee aan de slag kan. Aan de ene kant was het een *hell of a job* om die richtlijnen door te nemen. Aan de andere kant waren ze wel heel concreet en was het een mooie uitdaging om ze toegankelijk te maken.

Hoe? De eerste stap was de complexiteit reduceren. Daarvoor is een aanpak ontwikkeld waarbij de richtlijnen op een logische wijze zijn geclusterd. Zo is er een directe koppeling tussen kennis over regelgeving en deze toepassen in uw organisatie. De tweede stap was het gesprek aangaan met organisaties en mensen, die al ervaring hadden met ESG. Hun praktijkvoorbeelden inspireren ons om aan de slag te gaan.

Toen op 31 juli 2023 de definitieve richtlijnen werden gepubliceerd, had ik geen excuus meer. Het was tijd om de resultaten vast te leggen in een praktisch en compact boek. Dat kostte veel energie, zonder dat ik op dat moment wist of het werkte. Ik ben dan ook heel blij met de reacties van deelnemers van de opleidingen die ik verzorg. Zij gebruikten de metafoor van het leggen van een puzzel. Na het doornemen van de tekst en het volgen van de opleiding, hadden zij niet alleen een duidelijk beeld welke ESG puzzelstukjes er zijn. Zij begrepen de samenhang, waar de stukjes komen te liggen, welke ze al hebben, welke ze nog moeten ontwikkelen en hoe ze dat aan kunnen pakken.

Ik hoop van harte dat dit boek u inspireert om aan de slag te gaan met uw eigen ESG puzzel.

Fred Conijn, Amersfoort september 2023.



1. INTRODUCTIE

1.1 *Environmental, Social en Governance* zijn de pijlers van CSRD

Met de 'Green Deal' hebben Europese overheden, bedrijven en andere maatschappelijke instanties afspraken gemaakt om onze impact op klimaatverandering te verminderen. De ambitie is om de EU om te vormen tot een moderne economie die zorgt voor stabiliteit, banen, groei en investeringen en om in 2050 netto geen broeikasgassen meer uit te stoten. Om te zorgen dat de afspraken worden nageleefd, heeft de Europese Commissie het *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) opgesteld. De CSRD omvat grofweg drie pijlers: *Environment, Social en Governance* (ESG). De CSRD is ontwikkeld om ervoor te zorgen dat transparante, eenduidige, vergelijkbare informatie openbaar toegankelijk is, over de duurzaamheidsprestaties van ondernemingen. Het bestuursverslag van de onderneming wordt uitgebreid met een duurzaamheidsverslag. Het duurzaamheidsverslag wordt opgesteld conform de *European Sustainability Reporting Standaarden* (ESRS's). Ondernemingen moeten deze informatie digitaal beschikbaar stellen zodat deze gemakkelijk vergelijkbaar en benaderbaar is. De CSRD wordt gefaseerd ingevoerd. Beursgenoteerde bedrijven moeten over het jaar 2024 (in 2025) al rapporteren conform CSRD. In 2025 zijn andere grote bedrijven aan de beurt, als zij voldoen aan 2 van de 3 volgende criteria: meer dan 250 medewerkers, meer dan 40 miljoen euro omzet of meer dan 20 miljoen balanstotaal. Zij rapporteren over het jaar 2025. Dat betekent dat zij eind 2024 klaar moeten zijn met hun informatievoorziening, beleid, doelstellingen en processen om aan die verplichting te kunnen voldoen. Daarna volgen de beursgenoteerde MKB-bedrijven die over 2026 rapporteren.

1.2 Duurzaamheid levert concurrentievoordeel op

Door het verplicht karakter van de CSRD kan het worden gezien als een 'verplicht nummer'. Duurzaamheid maakt een organisatie echter ook aantrekkelijker voor investeerders, werknemers, klanten en ketenpartners. Als een bedrijf kan aantonen dat het duurzaam werkt, kan het makkelijker investeerders aantrekken. De bank rekent dan zelfs minder rente. Het maakt een organisatie ook aantrekkelijker als werkgever. De meerderheid van de werknemers in de UK: 66% en de US: 76%, wil werken voor een organisatie die probeert een positieve impact te hebben op de wereld. (bron '2023 Net Positive Employee Barometer'). Of zoals een HRM directeur het verwoordde: 'het is vaak de tweede vraag bij een sollicitatiegesprek'. En omdat je als bedrijf onderdeel bent van een keten waarin iedereen duurzamer moet worden, doen partners ook graag zaken met jou. Het onderscheid jou van bedrijven die niet duurzaam werken.

Verplichte ESRS's		
ESRS.1 Algemene vereisten	ESRS.2 Algemene toelichting	<i>ESRS.1: 2, 29 & 30</i>
Afhankelijk van materialiteit		
Milieu: ESRS E	Sociaal: ESRS S	Governance: ESRS G
1. Klimaatverandering	1: Arbeidskrachten	1. Business conduct
2. Vervuiling	2. Arbeiders in de waardeketen	
3. Water, mariene hulpbronnen	3. Invloed op gemeenschappen	
4. Biodiversiteit en ecosystemen	4. Klanten en eindgebruikers	
5. Materiaalverbr. circul. economie		

https://ec.europa.eu/finance/docs/level-2-measures/csrd-delegated-act-2023-5303-annex-1_en.pdf

Sterker nog jouw partners gaan rapporteren over broeikasgasuitstoot en risico's die zij lopen in de keten. Logisch dat zij risico's zoveel mogelijk willen beperken bij hun leveranciers. Klanten kunnen ook hele praktische overwegingen hebben. Een huurder van een pand, wil een duurzaam pand, omdat de energiekosten lager zijn.

1.3 ESG is uitgewerkt in rapportagestandaarden de ESRS's

De *European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG) heeft 12 standaarden ontwikkeld waarvan:

- Twee algemene standaarden (ESRS.1 en 2): die ingaan op de algemene principes en toelichtingsvereisten
- Vijf standaarden op gebied van milieu (ESRS.E1 tot en met 5), gericht op klimaatverandering, vervuiling, waterverbruik, biodiversiteit & ecosystemen en materiaalgebruik & circulaire economie;
- Vier standaarden op gebied van sociale aspecten (ESRS.S1 tot en met 5) bij eigen arbeidskrachten, arbeiders in de waardeketen, invloed van de onderneming op gemeenschappen en klanten & eindgebruikers;
- Eén standaard over governance (ESRS.G1) inzake bestuur, ethiek, waarden en normen van de organisatie.

Op 31/7'2023 zijn de definitieve ESRS's gepubliceerd. De standaarden ESRS.1 (algemene vereisten) & ESRS.2 (algemene toelichting) zijn verplicht. Voor de overige standaarden geldt dat 'de organisatie haar materiële effecten, risico's en kansen met betrekking tot milieu-, sociale en bestuurlijke duurzaamheidskwesities openbaar maakt' (ESRS.1: 2). Oftewel de andere ESRS's zijn van toepassing als zij materieel zijn voor een organisatie. Dit is logische wijziging t.o.v. de concept standaarden. Daarin waren ESRS.E1 (klimaatverandering) en ESRS.S1 (arbeidskrachten) *Disclosure Requirement* S1 tot en met S9 ook verplicht. Het is logisch dat er alleen wordt gerapporteerd over zaken die materieel zijn. Daarnaast is het de vraag wat de impact van deze wijziging betekent in de praktijk. Zijn er grote ondernemingen waarvoor de impact van klimaatverandering en van arbeidskrachten niet materieel zijn? Als dat het geval is zullen zij uitgebreid moeten toelichten waarom klimaatverandering niet materieel is. Voor de overige onderwerpen volstaat een korte toelichting met de uitkomsten van de materialiteitsbeoordeling (ESRS.1: 32).

De standaarden bevatten *Disclosure Requirements* (DR's) die het 'waarom en wat' duidelijk maken. De bijlagen bevatten *Application Requirements* (AR's) die het 'hoe' aantonen. Daarnaast bevatten de bijlagen templates en voorbeelden om het te concretiseren. Dit kan worden beschouwd als de kracht van de standaarden. Hierdoor worden de vereisten tastbaar en is het een kwestie van het maken van de vertaling naar uw eigen organisatie. Nadeel is dat het daardoor wel erg veel wordt en op veel verschillende plekken relevante details staan. Waardoor je het totaaloverzicht verliest en het gevaar bestaat dat je door de bomen het bos niet meer ziet.



1.4 ESG aanpak biedt overzicht en toont samenhang tussen vereisten

Om de impact te kunnen bepalen komen in dit boek alle relevante vereisten (*Disclosure én Application Requirements*) van ESRS.1, 2, E1 en S1-1/9 aan de orde. Naast de verplichte ESRS's 1 en 2 omvat het ook essentiële details m.b.t. E1:klimaatverandering en S1:arbeidskrachten, omdat deze voor de meeste grote ondernemingen materieel zullen zijn. Om de samenhang inzichtelijk te maken zijn de vereisten op een logische manier geclusterd. De ESG aanpak is daarbij leidend.

De ESG aanpak start met het creëren van een duidelijk beeld van de bedrijfsspecifieke context. Dit zorgt ervoor dat degenen die aan de slag gaan met ESG, uitgaan van hetzelfde referentiekader. Hierdoor is het mogelijk te focussen op wat voor onze organisatie relevant is. Als er bijvoorbeeld gerapporteerd moet worden over het aantal medewerkers per land, en de organisatie alleen actief is in Nederland, hoeft hier geen rekening mee gehouden worden. Doordat er een gezamenlijk referentiekader is, wordt het ook mogelijk parallel te werken met verschillende betrokkenen aan:

- De informatievoorziening: welke data moeten wij registreren en hoe gaan we die ontsluiten?
- Materialiteit en risicomanagement: welke ESRS's zijn van toepassing zijn en hoe wordt ESG onderdeel van de reguliere besturing?
- Beleid, acties en doelen: wat gaan wij (anders) doen om de ESG doelen te realiseren?
- Rapporteren: waar moeten wij rekening mee houden bij het ontwikkelen en vullen van de duurzaamheidsrapportage?

Het mooiste is als de impactanalyse door het gehele team gezamenlijk wordt uitgevoerd. Daarbij wordt tijdens een paar werksessies voor alle vereisten een inschatting gemaakt van de impact op de eigen organisatie. Dat gebeurt op basis van aannames van de ESG teamleden. Bij het doorvoeren van veranderingen, worden aannames gevalideerd en gecompleteerd. Op deze wijze ontstaat binnen een korte doorlooptijd: een beeld van de impact, wat er moet gebeuren, wat de samenhang is en wanneer de veranderingen het beste kunnen worden doorgevoerd. Zo wordt voorkomen dat er eerst een uitgebreide materialiteitsbeoordeling wordt uitgevoerd, met alle relevante belanghebbenden, die een paar maanden duurt. Men daarna aan de slag gaat met het ontwikkelen van nieuw beleid, acties en doelen, wat een nog langere doorlooptijd heeft. Waardoor er te laat aandacht wordt besteed aan het aanpassen van de informatievoorziening. Overigens is het verstandig als medewerkers met verstand van de informatievoorziening, participeren in het ontwikkelen van beleid, acties en doelen. Waarbij zij nagaan in hoeverre de resultaten goed geregistreerd (kunnen) worden en er sprake is van een duidelijk *audittrail*. De externe accountant zal hier immers, te zijner tijd om vragen.



1.5 Leeswijzer

Het boek is modulair opgebouwd. Na hoofdstuk 2: bedrijfsspecifieke context kunt u zelf uw volgorde bepalen. Uit onderstaand overzicht blijkt welke vraagstukken aan de orde komen in deze hoofdstukken:

3. Data klimaatverandering:

- Wat is nodig om de energie consumptie mix te kunnen rapporteren?
- Hoe meten wij de broeikasgasuitstoot, van ons, ingekocht én in de keten?
- Hoe maken we de uitstoot inzichtelijk vanuit voorgeschreven dimensies?

4. Data arbeidskrachten:

- Hoe ontsluiten we voorgeschreven kenmerken van werknemers?
- Hoe leggen we van andere arbeidskrachten inzet en contracttype vast?
- Hoe registreren wij de dekking van CAO's en de sociale dialoog?

5. Aanpak informatievoorziening:

- Welke meetwaarden voor klimaat en arbeid worden vastgelegd en waar?
- Hoe gaan we nieuwe meetwaarden en dimensies registreren?
- Hoe ziet de aanpak voor de informatievoorziening er uit?

6. Risicomanagement en *governance*:

- Welke aanpassingen zijn nodig in de *governance* volgens ESRS's?
- Wat is het proces voor de totstandkoming van duurzaamheidsrapportages?
- Welke ESRS's zijn voorgeschreven n.a.v. de materialiteitsbeoordeling?

7. Formuleren beleid, acties en doelen:

- Wat zijn richtlijnen voor beleid, acties en doelen m.b.t. klimaatverandering & arbeidskrachten?
- In hoeverre zijn voorbeelden in *application requirements* relevant?
- Hoe betrekken wij medewerkers op de werkvloer bij de realisatie van doelen?

8. Processen voor arbeidskrachten:

- Hoe betrekken wij onze arbeidskrachten?
- Wat doen wij om de negatieve impact te beperken?
- Hoe managen wij de realisatie van doelstellingen?

9. Rapporteren en managen datakwaliteit:

- Wat zijn de richtlijnen voor de duurzaamheidsrapportage?
- Welke vrijstellingen zijn van toepassing?
- Wat zijn de eisen t.a.v. datakwaliteit en hoe managen wij de kwaliteit?

10. Aan de slag met ESG:

- Wat is de impact van ESG op onze organisatie?
- Welke bedrijfsspecifieke oplossingen kunnen wij snel toepassen?
- Hoe ziet onze ESG aanpak eruit?



1: Bestrijder van complexiteit:
'simplificeert & vereenvoudigt sturing'

- voorkomt informatie-overload
- vereenvoudigt systemen & rapporten
- focust op transparantie
- vermijdt onnodige hulpmiddelen

2: Analist & adviseur:
'fungeert als 'trusted business advisor'

- balanceert beheersing & sturing
- bouwt een team dat excelleert
- levert topkwaliteit m.b.v. techniek
- levert fundament voor beslissingen

3: Bestrijder van verspilling:
'draagt bij aan efficiency verbetering'

- bestrijdt bureaucratie
- beheert kosten d.m.v. data & drivers
- stemt capaciteit af op behoefte klant
- stelt toegevoegde waarde vast

4: Meester van metingen:
'heeft cruciale rol bij sturen op gedrag'

- benadrukt op leren & verbeteren
- kiest de juiste maatregelen
- beoordeelt trends & afwijkingen
- ondersteunt dialoog prestaties

5: Regelneef regelgeving:
'waarborgt naleving regelgeving'

- managed de organisatie risico's
- ontwikkelt ethische standaarden
- benadert onzekerheid 'open minded'
- verzorgt feedback op beheersing

6: Veranderkampioen:
'vervult actieve rol bij veranderingen'

- maakt uitdagende 'case for change'
- ontwikkelt richtinggevende doelen
- ondersteunt sleutelfiguren
- betreft betrokkenen medewerkers

7: Regisseur duurzame sturing:
'operationaliseert (be)sturing'

- ontwikkelt duurzame besturing
- managed het besturingssysteem
- levert rolling forecasts & indicatoren
- focust op ambitieuze verbeteringen



1.6 De rol van *Finance & Control* bepaalt wat zij gaan doen bij de implementatie van ESG

Rollen die *Finance & Control* (F&C) kan vervullen zijn: ‘bestrijder van complexiteit’, ‘analist & adviseur’, ‘bestrijder van verspilling’, ‘meester van metingen’, ‘regelneef regelgeving’, ‘veranderkampioen’ en ‘regisseur dynamische sturing’. Wat deze rollen precies inhouden blijkt uit de werkzaamheden die per rol zijn weergegeven. Voordat u aan de slag gaat met ESG is het belangrijk dat u de volgende vragen beantwoordt, zowel voor F&C in zijn geheel, als voor de rol die u zelf vervult.

Toetsvragen:

- Welke rol(len) vervult F&C binnen mijn organisatie?
- Welke rollen zijn belangrijk in het kader van de ESG implementatie?
- Wat kan F&C in dat kader doen?
- Welke rol vervul ik binnen de organisatie?
- Wat kan ik bijdragen aan de invoering van ESG?

1.7 Aan de slag met ESG

Aan het eind van de rit weet u met welke vraagstukken u aan de slag moet en hoe. U heeft een beeld van welke puzzelstukje u al heeft en welke nog ingevuld moeten worden. De ESG aanpak maakt duidelijk wat de contouren en de structuur van de puzzel is. Het boek biedt ook handvatten om dit te vertalen naar uw eigen situatie. In hoofdstuk 10 staat hoe u de resultaten van de impactanalyse kan omzetten in een bedrijfsspecifieke ESG aanpak.

Per hoofdstuk komen de essentiële ESRS details aan de orde. De figuren die er naast staan, zijn een samenvatting van alle aspecten die in de desbetreffende *Disclosure* en *Application Requirements* (AR's en DR's) aan de orde komen. Daarbij staan ook verwijzingen naar de desbetreffende AR's en DR's. Deze verwijzingen naar de originele bron, stellen u in staat de tekst van de ESRS te raadplegen: https://ec.europa.eu/finance/docs/level-2-measures/csrd-delegated-act-2023-5303-annex-1_en.pdf.

Zodra u met een bepaald onderwerp aan de slag gaat, zal u deze nog een keer door moeten nemen. Al is het maar om te checken of de rapportage aan alle eisen voldoet. Indien u wilt weten waar een afkorting voor staat, of wat de definitie is van een bepaald begrip, kijk dan naar:

https://ec.europa.eu/finance/docs/level-2-measures/csrd-delegated-act-2023-5303-annex-2_en.pdf

Tevens bevat elk hoofdstuk voorbeelden hoe andere organisaties aan de slag zijn gegaan, tegen welke vraagstukken zij opliepen en hoe zij daarmee zijn omgegaan. Deze praktijkvoorbeelden helpen bij het toepassen van de vereisten voor uw eigen organisatie.