
DE COMPLIANCE OFFICER



DUURZAAMHEID

COLOFON

De Compliance Officer is het vakblad voor compliance officers en andere betrokkenen bij het complianceproces. De doelgroep bestaat uit compliance officers, bestuurders, toezichthouders, secretarissen van de vennootschap en bedrijfsjuristen die betrokken zijn bij het uitvoeren van compliancetaken.

REDACTIE:

Hetty van Rooij-Koolen en Edwin van Tongerlo (eindredactie) Marit de Goeij en Bojana Huising (bureauredactie)
Tel. 088 99 88 100

E-mail: info@complianceofficer.nl

AAN DEZE EDITIE WERKTEN MEE:

Bart Peters, Camille Mehlbaum, Carolien Merkens, Edwin van Tongerlo, Emma de Leeuw, Eric Schuiling, Peter van Vliet, Michelle Ummels, Sliman Abu Amara, Vivienne Kolman

MET DANK AAN: Ronald Voorn, Renate de Lange-Snijders, Iris Visser

FOTOGRAFIE: Wilco van Dijen

INTERVIEWS: Monique Hurkmans

VORMGEVING: Tangram Studio

DRUK: Platform P, Rotterdam

UITGEVER: Nederlands Compliance Instituut, Jan Leentvaarlaan 61-63 3065 DC Rotterdam

Disclaimer: Het Nederlands Compliance Instituut is niet verantwoordelijk of aansprakelijk voor uitspraken in dit magazine, gedaan door derden. Deze uitspraken zijn de persoonlijke mening van de geïnterviewde of auteur.

Nieuwsfeiten, ingezonden artikelen en personeelsmutaties kun je per e-mail doorgeven aan info@complianceofficer.nl.

Oplage 4.250 exemplaren
ISSN 1878-7991

IN DE VOLGENDE EDITIE: PENSIOEN IN TRANSITIE



INHOUD

3 **VAN DE REDACTIE**

4 **INTERVIEW** Ronald Voorn, marketeer, gedragswetenschapper en toezichthouder

9 **COLUMN**

10 **COMPLIANCE THEMA**
Geen kat om zonder handschoenen aan te pakken

18 **INTERVIEW** Iris Visser, Nature^Squared

24 **COMPLIANCE INSPIRATIE**
Is het ongemak of gemakzucht?

28 **COMPLIANCE FACTSHEET**
ESG

30 **SPEAKERS' CORNER**
Compliance als hoeder van duurzaamheid, maar hoe?

34 **SPEAKERS' CORNER**
Duurzaamheidsvoorkeuren?
Leg dat maar eens uit

38 **INTERVIEW** Renate de Lange-Snijders, PwC Nederland

44 **COMPLIANCE THEMA**
Aan de slag met ESG-risicobeheer

50 **COMPLIANCE THEMA**
De complexiteit van de S uit ESG

55 **BOEKBESPREKING**
Een onaangename waarheid

Aan het eind van het jaar is het goed om terug te blikken en vooruit te kijken. Daarom gaan we in dit laatste themanummer van 2022 in op onze duurzame toekomst. Medio 2021 ontstond reeds het idee om een editie van ons tijdschrift De Compliance Officer aan ESG te wijden. Er kwamen tegengeluiden van 'hoezo dan, is dat wel iets voor compliance officers?' Ik had niet gedacht dat het thema ESG¹ zo snel zou evolueren en onder ieders aandacht zou komen. Als we nu terugkijken lijkt het erop dat 2022 het jaar is geworden van een trendbreuk. Bedrijven en organisaties zijn zich bewust geworden van de urgentie om niet alleen meer te gaan denken over duurzaamheid maar ook daadwerkelijk te doen. Sommigen door de toegenomen (wettelijke) verplichtingen en vereisten. Anderen doordat er vragen kwamen van leveranciers, sollicitanten en klanten en duurzaamheid als thema de directiekamer binnenkwam. Voor een steeds groter deel vertaalt de urgentie zich in een behoefte bij te kunnen dragen aan de maatschappij. Steeds meer bedrijven in de financiële sector en daarbuiten, zien duurzaam zaken doen als verantwoord ondernemen: 'weten hoe je zaken doet, wat je impact is en met wie je zaken doet'. Duurzaam zaken doen en verantwoord ondernemen als een kans om zich positief te onderscheiden. Bovendien zien we het afgelopen jaar dat de ontwikkelingen en updates omtrent het thema ESG elkaar snel opvolgen. Zo zien we dat dit thema ook in de nieuwsbrieven van DNB en AFM dit jaar een vast onderdeel is geworden en volgen de updates over de beheersing van ESG-risico's en nieuwe vereisten elkaar snel op.

ESG is in dit themanummer de kapstok waarmee we structuur willen geven aan duurzaamheid, waarbij ESG staat voor *Environmental, Social and Governance*. De termen duurzaamheid en ESG worden nog weleens door elkaar gebruikt, ook wij maken ons daar in dit nummer soms aan schuldig. In dit nummer zullen we aan de hand van drie pijlers Environment (*footprint*), Sociaal (welzijn) en Governance (*reporting*, risicomanagement) stilstaan bij de duurzaamheidsvraagstukken waar wij ook als compliance officers voor staan. Terwijl de interviews druk doende waren en artikelen werden geschreven, werden we bevestigd in de keuze voor het thema ESG. Zo bemerkten we uit adviesvragen vanuit klanten en bij de Compliance Update die het NCI twee keer per jaar organiseert over de actualiteiten en ontwikkelingen in ons vakgebied, dat de behoefte aan meer informatie over dit thema onder compliance officers leeft. We hoeven niet meer te overtuigen van

de urgentie, maar vooral voorzien in antwoorden op vragen als: "Waar moeten we als organisatie beginnen, het onderwerp is zo groot en hoe kunnen we als compliance officers bijdragen?"

We merken dat voor velen nog niet helder is waar de verplichtingen liggen en wat verlangd wordt als het gaat om het thema *Duurzaamheid*. Het meest concreet zijn de rapportageverplichtingen over de duurzaamheid van financiële producten (vanuit de SFDR en de EU-taxonomie). De verplichtingen komen bovendien niet alleen vanuit de financiële toezichthouders maar vanuit de 17 miljoen stakeholders die we in Nederland hebben, te weten de maatschappij. DNB, AFM, klanten, medewerkers, consumenten, leveranciers, uiteindelijk zijn er vele belanghebbenden die allemaal een duurzame samenleving willen en zich ook zorgen maken over de impact van bedrijven op de klimaatverandering. We hebben met deze uitgave van De Compliance Officer het thema ESG vanuit verschillende invalshoeken benaderd. Een verscheidenheid aan schrijvers en geïnterviewden uit de financiële sector en daarbuiten was direct enthousiast om bij te dragen, met ieder een duidelijke visie op de uitdagingen die zij zien. Hieruit zijn inspirerende en interessante bijdragen gekomen met handvatten uit de praktijk waar we 2023 mee kunnen starten. We weten misschien nog niet specifiek waar we de meeste impact kunnen hebben met het duurzaamheidsbeleid, en risico's kunnen we misschien nog niet volledig kwantificeren. Tegelijk geldt, ik citeer daarbij DNB in hun artikel, "De tijd van vrijblijvendheid is voorbij" en de uitspraak "Niet starten is geen optie..." die tijdens een van de interviews naar voren kwam.

Compliance gaat over gedrag, cultuur en verantwoord omgaan met korte- en langetermijnbelangen die kunnen botsen, over het helpen bij het maken van (duurzame) keuzes. Het gaat over het ondersteunen van de business bij het verantwoord zakendoen door doorlopend in iedere bedrijfskeuze te bewaken met wie en hoe de organisatie zakendoet vanuit de eigen overtuigingen en dit aantoonbaar vast te leggen. Als compliance officers zien we vooruit en kunnen we de business *challenges* bij het verantwoord ondernemen door het stellen van de vraag "zou je dit als onderneming wel moeten willen, wat is onze impact hiermee, dragen we hiermee bij of juist niet?" Ooit werden we gechallenged door de uitspraak "een beetje integer kan niet", tegenwoordig geldt "een beetje duurzaam kan niet..."

Ik wens ieder een mooi 2023 toe met duurzame keuzes. Laten we goed voor elkaar en deze wereld blijven zorgen en genieten bovenal.

Hetty van Rooij-Koolen



1 In de financiële sector wordt de term 'ESG' veelal gebruikt in relatie tot duurzame beleggingen. De term 'duurzaamheid' kent daarbij vooral associaties als 'groen' en 'milieu'. Duurzaamheid omvat veel meer, vandaar dat ook de 'duurzaamheidsdoelstellingen' van de United Nations een breed scala aan aspecten kent, gegroepeerd naar de drie ESG factoren (Environmental, Social & Governance). Deze drie ESG-factoren of pijlers geven houvast aan het streven naar duurzaamheid. Organisaties verduurzamen door de ESG-factoren in hun strategie en bedrijfsvoering te betrekken en met deze ESG-factoren duurzaamheid concreet en meetbaar te maken; het uiteindelijke doel is duurzame waardegedreven groei.

A portrait of Ronald Voorn, a middle-aged man with short, light-colored hair and glasses, smiling slightly. He is wearing a tan corduroy jacket over a blue and white checkered shirt. The background shows a body of water and a distant shoreline under a blue sky with light clouds.

RONALD VOORN:

**“HET BEGINT EN
EINDIGT IN DE
BESTUURSKAMER”**

Duurzaam ondernemen is niet meer weg te denken uit het beleid van bedrijven. Toch is er nog een wereld te winnen. Wat weerhoudt organisaties ervan om serieus te investeren in verduurzaming? Hoe krijg je merken in beweging? Welke bijdrage kan compliance leveren? Marketeer, gedragswetenschapper en toezichthouder Ronald Voorn belicht het thema vanuit bedrijfsleven en wetenschap.

“Na 30 jaar bedrijfsleven maakte ik in 2011 de overstap naar het onderwijs. Eerst ging ik weer studeren, later ben ik les gaan geven. De wetenschap triggerde me enorm. Met name de consumentenpsychologie, gedragsbeïnvloeding. Hoe vertaal je dat naar commerciële toepassingen? Toen ik via de Hogeschool Utrecht een PhD-plek voor promotieonderzoek aan de Universiteit Twente kon krijgen, heb ik dat met twee handen aangegrepen. Ik heb onderzocht hoe menselijke waarden de keuzeprocessen ten aanzien van merken en organisaties beïnvloeden.

Wereldwijd krijgen zelfoverstijgende waarden als universalisme en goedwillendheid de hoogste prioriteit. Om als soort te kunnen voortbestaan, voelen we namelijk met z'n allen instinctief wel aan dat we beter voor onze planeet moeten zorgen. Ook van elke onderneming wordt steeds meer verlangd dat ze daar een bijdrage aan leveren. Dat ze oog krijgen voor meer dan alleen winst maken, de onderneming voortzetten en personeel en belasting kunnen betalen. Zelf wil ik hieraan ook een steentje bijdragen. In mijn colleges en onderzoek ligt de focus vooral op duurzaamheid. Dat zie je ook terug in mijn commissariaat bij Univé Dichtbij.

Duurzaamheid en compliance

De relatie tussen duurzaamheid en compliance is tweeledig. Aan de ene kant heb je het DNA van de organisatie. Wat is je identiteit? Wat is je strategie? Welke producten en diensten wil je leveren? Dan gaat het niet alleen om het klimaat, maar ook om andere duurzame ontwikkelingsdoelen. Denk aan productie, distributie, afval, reparatie, maar ook aan diversiteit en omgang met je medewerkers. De link met compliance is fundamenteel en structureel. Ethische kwesties komen via rapportages bij de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen terecht.

Aan de andere kant heb je de regelgeving. Voldoet je bedrijf aan wetten voor productie en belastingbetaling? Hoe is de claim onderbouwd dat de productie van een kledinglijn duurzaam is? De Autoriteit Consument & Markt (ACM) heeft twee jaar geleden al aangekondigd dat ze veel scherper zou

worden op duurzaamheidsclaims. Om *greenwashing* – groen doen in plaats van groen zijn – tegen te gaan.

Decathlon en H&M zijn bijvoorbeeld gedwongen tot substantiële sponsoring van een goed doel en hebben beterschap beloofd. Ook is er gedreigd met boetes aan energieleveranciers die de consument geen 30 dagen de tijd hadden gegeven om te reageren op een prijsverhoging. Nu gaan ze het allemaal uitstellen.

De consument heeft recht op eerlijke informatie. Maar consumenten worden ook cynischer, ze geloven je minder snel. Greenwashers verpesten het voor bedrijven die ethisch wel goed bezig zijn. Die worden daardoor namelijk beperkt in hun commerciële mogelijkheden.

De compliance officer moet een spilpositie innemen om te zorgen dat iedereen bij de les blijft. Ten aanzien van duurzaamheid zou zij of hij een nog grotere rol kunnen spelen. Door de organisatie handvatten te bieden op welke punten getoetst gaat worden. Stel dat je dit als organisatie wilt doen, dan moet het minstens aan die voorwaarden voldoen. Hij of zij kan zich hierbij laten leiden door bestaande wetgeving, maar ook al een stap verder gaan.

Er komen veel veranderingen in wet- en regelgeving aan, onder andere vanuit Europa. Dan is het fijn als je goede audit- en riskdeskundigen hebt, met name compliance officers. Professionals die snel in staat zijn te inventariseren wat de impact is voor de organisatie. Daarin moeten ze samenwerken met afdelingen als financiën, productie, marketing en innovatie.

Een compliance-afdeling kan een grote toegevoegde waarde hebben. Niet alleen in termen van passief toezicht houden, maar ook door actief met suggesties te komen. Ik weet dat compliance officers het vaak vervelend vinden om zelf met adviezen te komen, want dan moeten ze er ook zelf controle op gaan uitoefenen. Een grote verzekeraar in Engeland heeft daarom compliance gesplitst in toezicht en advies. Hoe ga je

dergelijke dilemma's als kleine onderneming met één compliance officer oplossen? De positie moet in ieder geval worden geborgd door een escalatiesysteem. Hierdoor kan een compliance-afdeling of -persoon nooit in de verdrinking komen. De RvC speelt daarin een belangrijke rol.

Onvermogen versus onwil

Wat weerhoudt bedrijven ervan om serieus in duurzaamheid te investeren? Soms gaat het puur om onvermogen en niet om onwil. Er is simpelweg onvoldoende geld om te innoveren of de meest ideale oplossing om duurzamer te worden is nog niet voorhanden. Het kan ook zijn dat andere partners in de waardeketen nog niet willen of nog niet kunnen meewerken.

Op consumentenniveau denken mensen vaak dat een gerecycled product van mindere kwaliteit is dan het nieuwe. De uitdaging is dan om klanten te informeren en overtuigen dat het net zo goed is of misschien zelfs wel beter. Of neem het hergebruik van flessen. Frisdrankfabrikanten wilden graag statiegeld hebben, maar de supermarkten zagen het extra werk niet zitten. Uiteindelijk is het afgedwongen.

Consuminderen is een trend. Langer met een trui, een paar schoenen, een auto doen. En als iets kapotgaat, eerst laten repareren. Andere manieren zijn: ruilen, delen, huren. Pas als alle mogelijkheden zijn benut, ga je iets nieuws kopen. Dat zijn allemaal duurzame stappen. Ook veel verzekeraars zijn hiermee bezig. Ze beginnen zelf reparatiewerkshops, maken afspraken met dat soort bedrijven of je mag zelf uitzoeken waar je je product laat maken.

Duurzaam is ook als je je als consument afvraagt of je wel al die verzekeringen nodig hebt. Kun je iets gewoon betalen als het kapot is, dan moet je je niet verzekeren. Dat is geld weggooien. Een verzekeraar moet zo volwassen zijn om zijn klanten ook te helpen met hun financiële beslissingen.

De goede wil om te verduurzamen is een ding. Maar wat als keer op keer blijkt dat het niet gebeurt? Keihard aanpakken is de enige remedie om bedrijven in beweging te krijgen. Daar heb je goede regels voor nodig en monitoring op de naleving ervan. Ook over strafoplegging moet geen onduidelijkheid bestaan.

Ik heb de stille hoop dat consumenten zelf opstaan. Dat ze sommige spullen niet meer gaan kopen, omdat een bepaald bedrijf de boel loopt te beduvelen. Mensen willen niet voor de gek gehouden worden. Kijk naar de recente discussie over vleeskeurmerken in de supermarkten. De claim op duurzaam vlees is absoluut onwaar. Of in je reclame duurzaamheid prediken terwijl overal plastic zakjes liggen. Daar begint wel ophef over te ontstaan.

Er is één simpele regel: alleen claimen wat je kunt waarmaken. Dat begint met ervoor zorgen dat je het in je bedrijf op orde hebt. *Put your money where your mouth is*. Zorg dat je personeel en je toeleveranciers zien dat je echt serieus met verduurzaming bezig bent. Rapporteer erover, wees transparant, geef journalisten toegang om het zelf te komen bekijken, leg het vast voor toekomstige generaties.

Diversiteit in businessmodellen

Een schoolvoorbeeld is het outdoormerk Patagonia (kleding en accessoires). Dit bedrijf opereert volledig vanuit de visie van de oprichter. De Fransman Yvon Chouinard (83) was bergbeklimmer. Hij ontdekte dat hij spullen nodig had die steviger waren, die langer meegingen. Ook zag hij tijdens het klimmen hoe erg de natuur te lijden had onder onze omgang met het klimaat. Patagonia maakt spullen die 20 of 30 jaar meegaan, ook technisch gezien. Mensen zullen dan niet snel een tweede product gaan kopen.

Een kleiner bedrijf kan dat doen, omdat het ruimte heeft om te groeien. Een groter bedrijf moet het van schaalgroottes hebben, omdat anders de kosten per unit te hoog worden. Die hebben het nodig dat mensen hun spullen regelmatig vervangen. Naast beïnvloeding van consumentengedrag en aanscherping van regels is daarom ook het verzinnen van andere businessmodellen noodzakelijk. Hoe kunnen ondernemingen ook zonder groei levensvatbaar blijven en voortbestaan? Dat zijn wezensvraagstukken waar *brainpower* naartoe moet.

Alles wat Patagonia doet is gekoppeld aan duurzaam ondernemen en bescherming van de natuur. *'Earth is now our only shareholder'*; die missie zit tot in de haarvaten van de onderneming. Zij kunnen ook komen met een reclame als *'Don't buy this jacket'*. Een kwalitatief hoogwaardig product waar je veel langer mee kunt doen dan met andere kledingstukken. Ze hebben de *sourcing* van hun materialen op orde, die zijn allemaal gecertificeerd. Alles is natuurveilig gedaan. Ze hebben ruilbeurzen. En als het kapot is, hebben ze een eigen gratis reparatieservice.

Ben & Jerry's is ook zo'n waardengedreven onderneming die tot het maximum voor hun idealen blijft staan. Ze hebben zelfs hun moedermaatschappij aangeklaagd vanwege de beslissing om hun producten in Israël te blijven verkopen.

Of een onderneming ethisch handelt, lees je af aan de pijn om zich aan hun eigen beloftes te houden. Gaat het hen zelf geld kosten? Je hebt met een integer bedrijf te maken als ze daar niet voor terugdeinzen. Producten worden ook meteen aantrekkelijker als mensen zien, horen en voelen dat een bedrijf geloofwaardig is. Ondernemingen bij wie duurzaamheid echt in het DNA zit, zijn vaak van een oprichter. Er is een mens met een

ideaal bij betrokken. Hij of zij draagt dat uit en daar heeft de onderneming ambassadeurs omheen verzameld.

Bij een beursgenoteerde onderneming ligt dat anders. Danone bijvoorbeeld, had twee jaar geleden een CEO met een mooie visie op duurzaamheid. Hij vond dat het bedrijf het milieu veel te veel belastte en daardoor niet zou kunnen overleven. De hele onderneming moest gaan verduurzamen en een B-corporation worden. Dat is een groep van bedrijven met een duurzaamheidsstempel, verkregen door serieuze audits op het gebied van hun sustainability.

Niemand protesteerde. Hij was de baas en de aandeelhouders verdienen toch genoeg geld. Totdat er een activistische, Amerikaanse aandeelhouder opstond die alleen maar naar de financiële doelstellingen op korte termijn keek. Hij vond dat Danone te weinig geld uit de markt haalde en dat het allemaal veel beter kon. Amerikanen hebben daar vaak een heel andere houding in dan Europese bedrijven. De CEO werd vervolgens ontslagen. Ook dat is realiteit.

Purpose driven ondernemingen hebben als voordeel dat ze bij een bepaald deel van de bevolking op een groeiende wens inspelen. Er is een roep om bedrijven die ook iets positiefs voor de maatschappij betekenen. Mits het integer is en allemaal klopt wat ze zeggen. Toch zie je snel dat mensen het niet vertrouwen. Omdat er veel voorbeelden zijn van acties om verkoopredenen en niet zozeer omdat men zo begaan is met het hogere doel. Sterker nog, er is vaak niet eens een rapportage over het effect van inspanningen die hierop gericht zijn.

Regels en oplossingen

Terug naar compliance. Van nature is het niet de afdeling die je het liefst aan je bureau hebt. Als compliance officer kom je niet vaak goed nieuws brengen. Controllers hebben daar ook last van. Je stelt vragen en daar worden mensen toch een beetje zenuwachtig van. Toch zie ik mogelijkheden voor compliance officers om met oplossingen voor dit spanningsveld te komen.

Aan de ene kant heb je de regels en de manier waarop je let op de uitvoering ervan. Aan de andere kant kun je het zus en zo oplossen als dit en dat zich voordoet. Dus meer de adviesrol nemen. Maar dan moet het proces wel zo zijn ingericht dat je kunt escaleren als er iets in de verdrukking komt. Dat vereist dat de compliance officer door directie en RvC in zijn kracht wordt gezet. En mogelijkheden krijgt om ergens wat van te kunnen zeggen.

Ook een proactieve houding bij nieuwe wetgeving biedt kansen. Wat betekent dat voor het bedrijf? Niet alleen voor financiën en productie, maar ook voor de onderneming als geheel. Het is de kunst het zo in te bedden dat je bestuurders kunt adviseren hoe ze kunnen omgaan met de verschillende processen.

Het begint en eindigt in de bestuurskamer. Daar moet de goede mentaliteit heersen, anders heeft het geen zin. Vind je duurzaamheid belangrijk, dan moet je bereid zijn je winstdoelstellingen daarop af te stemmen. Alleen dan kan de marketeer, de verkoper, de product developer of de logistiek directeur het voor elkaar krijgen."



Ronald Voorn is sinds 1982 actief met het managen van merken. Tot 1992 in de reclamewereld, daarna aan klantzijde. Zo werkte hij vijftien jaar bij Heineken, onder andere als Global Marketing Director en Managing Director. Sinds 2011 is hij senior docent en onderzoeker aan de Hogeschool Utrecht alsmede docent consumer psychology en marketingcommunicatie in het masterjaar aan de Universiteit Twente. Ronald is tevens vicevoorzitter van de RvC van verzekeringsmaatschappij Univé Dichtbij, lid van de raad van toezicht van het NIMA en RvC lid van de plantage PortoMari te Curaçao. Daarnaast is Ronald als adviseur en gastspreker actief via Science4business.nl en is hij jurylid voor de SAN ABC Accenten. Hij hoopt binnenkort zijn PhD te behalen op het gebied van consumentenpsychologie met het onderwerp hoe merkwaarden het consumentengedrag beïnvloeden.

Persoonlijk Leiderschap

voor

compliance professionals

- ✓ Werken aan jezelf!
- ✓ 3 persoonlijke coachmomenten
- ✓ Ervaren trainer op het gebied van persoonlijk leiderschap
- ✓ Bijzondere en inspirerende locaties in midden Nederland
- ✓ Samen met een kleine groep compliance professionals ervaren en leren



WOKE?

Bart Peters

Bart Peters was in het verleden lange tijd verbonden aan het Nederlands Compliance Instituut en is sinds 2016 werkzaam als Compliance Consultant in Nieuw-Zeeland.

Toen wij in 2016 emigreerden naar Nieuw-Zeeland kende ik het woord nog niet: *woke*. In de pre-COVID periode was ik regelmatig op weg naar klanten en luisterde ik in de auto regelmatig naar talk radioprogramma's die hier worden gepresenteerd door presentatoren die zich journalist noemen, maar feitelijk opiniemakers zijn. Hun meningen en politieke voorkeuren worden niet onder stoelen of banken gestoken. Een van die presentatoren – in dit geval rechts van het midden om het voorzichtig te zeggen – was de eerste die ik het woord *woke* hoorde zeggen. Het duurde even voordat ik de betekenis van *woke* begreep. Het kwam erop neer dat alles wat de presentator een 'linkse hobby' vond het denigrerend bedoelde stempel *woke* gaf. Denk daarbij aan thema's als klimaatverandering, gelijke rechten, wapenwetgeving, de genderdiscussie, armoedebestrijding, de verhouding tussen de oorspronkelijke bewoners van Nieuw-Zeeland – de Maori – en de Europese immigranten etc.

Inmiddels is *woke* een ingeburgerd begrip geworden en wordt het breed gebruikt. Onlangs nog hoorde ik een Britse minister de term 'Tofu-eating wokerati' gebruiken, een smalende omschrijving van de linkse Britse intelligentsia blijkbaar.

Waarom deze introductie over het woord *woke*? Een paar weken geleden hoorde ik dit woord voor het eerst in een business meeting. Het onderwerp was ESG (Environmental, Social and Governance). Ook in Nieuw-Zeeland is dit een actueel thema en dus hebben financiële instellingen hier ook mee te maken. Er is geen formele wetgeving op dit gebied, maar vanuit de toezichthouders wordt er aandacht voor gevraagd en beraden financiële instellingen zich daarom op hun ESG-beleid. Bij een grote klant waar ik als externe compliance officer fungeer, stond het onderwerp dus op de agenda van de volgende compliance-meeting. De directie gaf aan het uiteraard eens te zijn met de doelstelling van een ESG-beleid, maar vroeg zich wel af of dit niet een vorm van 'wokism' of loos gebaar was.

Even een stap terug. De toezichthouder had een *discussion paper* uitgebracht waarin werd uitgelegd dat het traditionele business model, in hun woorden het *traditional financial system*, (money in → organisation → money out) zou moeten veranderen in wat zij noemen een *integrated financial system*. In zo'n systeem wordt verder gekeken dan alleen naar financiële input en output. Ook

natural capital, *human capital* en *social capital* bepalen de input en output van een organisatie en elke organisatie dient zich daarvan rekenschap te geven en daar verantwoording over af te leggen aan stakeholders, waaronder het publiek.

De toezichthouder stimuleert financiële instellingen om een beleid te formuleren op het gebied van ESG en om dat handen en voeten te geven met concrete maatregelen. Ook heeft beursautoriteit NZX een richtlijn uitgevaardigd die beursgenoteerde ondernemingen oproept zich hierover te buigen. In aanvulling hierop heeft de toezichthouder aangegeven dat de publicatie van dit beleid en de verantwoording hierover deel zullen uitmaken van het integrale toezicht, dus bijvoorbeeld in het kader van het toezicht op de jaarverslaggeving.

Mijn klant, een kleinere hypotheekverstrekker en fondsbeheerder, voelde vanwege haar omvang en producten aanvankelijk geen grote urgentie om een ESG-beleid in te voeren, maar erkende uiteindelijk wel dat zij als organisatie ESG serieus diende op te pakken en te voldoen aan de verwachtingen van de toezichthouder. En om niet het verwijt te krijgen dat zo'n beleid als een loos, *woke*-gebaar afgedaan kon worden, heeft zij een ESG-programma ontworpen dat bestaat uit concrete maatregelen zoals het doneren aan goede doelen en het verrichten van vrijwilligerswerk. Uit de discussies die daarover ontstonden – welk doel te steunen en waarom – bleek wel dat de aanvankelijke scepsis verdwenen was.

En dat is misschien wel de grootste les die we daaruit kunnen trekken. Als individu vinden we het – zeker in Nieuw-Zeeland – normaal dat we af en toe doneren aan een goed doel, vrijwilligerswerk verrichten, mantelzorg geven of iemand – een buurvrouw, een collega of misschien een onbekende dorpsgenoot – een steuntje in de rug geven. En eigenlijk is dat waar ESG-beleid om draait: denk ook als organisatie eens wat je op dit gebied kunt en wilt betekenen. Dat is niet *woke*, maar dat draagt bij aan een betere samenleving.

Kia Ora!

Bart Peters



GEEN KAT OM ZONDER HANDSCHOENEN AAN TE PAKKEN

Carolien Merkens en Eric Schuiling

Nog niet iedereen lijkt het eens te zijn over de vraag of duurzaamheid nu wel of juist niet onder de paraplu van compliance en integriteit thuishoort. Onze opvatting is dat dit wel zo is, aangezien de opdracht van de compliancefunctie is om compliance en integriteit in organisaties te versterken. Reeds in de Regeling Organisatie en Beheersing van DNB werd een definitie van een integriteitsrisico beschreven. Hierin komt duidelijk naar voren, dat dit ook het niet voldoen aan gerechtvaardigde belangen van stakeholders van de organisatie omvat. En het is naar onze opvatting wel duidelijk dat bedrijven die zich niets lijken aan te trekken van de maatschappelijke druk, een knauw kunnen verwachten als het om hun reputatie en dus ook het vertrouwen in hun onderneming gaat.

Menig compliance officer zal waarschijnlijk op verschillende manieren kunnen uitleggen wat integriteit is en waarom het van belang is integriteit na te streven als organisatie. Natuurlijk hoort daar ook de standaard verwijzing naar wet- en regelgeving bij, maar zoals we het in onze opleidingen ook bespreken: van wet- en regelgeving alleen worden de meeste mensen niet per se warm.

Waar mensen het in deze zin figuurlijk eerder warm van krijgen is een doortimmerd en pakkend verhaal over het belang van integriteit en vertrouwen voor de individuele medewerker, het bedrijf, de sector en de wereld. En niet voor niets in deze volgorde. Integriteit, het woord zegt het al, gaat over het geheel, het allesomvattende idee van heelheid. Het idee dat het klopt en dat alles met elkaar in logisch en werkend verband staat. Meer dan zwaaien met wetten en regels (het moet) lopen mensen in onze ervaring warm voor een verhaal waarin wordt uitgelegd dat we gaan voor het kloppend maken van een systeem (we willen het). Een systeem dat klopt, schept rust, betrouwbaarheid en daarmee vertrouwen op de langere termijn.

De afgelopen zomer kregen we het in toenemende mate letterlijk warm, zo niet te zeggen 'heet' in Nederland en op talloze andere plaatsen in de wereld. Lastig te beheersen bosbranden woedden op talloze plekken. Niemand in Nederland kijkt in de zomer meer echt op als het kwik boven de 30 graden

uitkomt. Gangbaar is de opvatting dat Nederland het klimaat van Zuid-Frankrijk van 25 jaar geleden aan het aannemen is. Grapjassen maken er nog een geintje over, maar wetenschappers zijn het over één ding roerend eens: het klimaat verandert en de mens is een belangrijke factor in dit proces. We maken met zijn allen onze omgeving onherstelbaar kapot en de maatschappij zoekt naarstig naar oplossingen én partijen die dit gaan betalen. Want het is wel duidelijk dat deze veranderingen ongewenst zijn, we leven nu al ver over de grenzen van wat de aarde aan kan.

De tanker van richting laten veranderen

Gelet op het idee dat geld de wereld beheerst (*money makes the world go round*) heeft de Europese Commissie, in navolging van het Akkoord van Parijs (2015), een ambitieus stappenplan, het zogenaamde EC actieplan afgekondigd. Dit actieplan heeft tot doel om 1) kapitaalstromen te heroriënteren in de richting van duurzame investeringen om duurzame en inclusieve groei te bewerkstelligen, 2) financiële risico's als gevolg van de klimaatverandering, de uitputting van hulpbronnen, de aantasting van het milieu en sociale kwesties te beheren en 3) transparantie en langetermijndenken bij financiële en economische activiteiten te stimuleren. Sindsdien is een veelheid aan nieuwe initiatieven geïntroduceerd. Er zijn afspraken gemaakt over het hanteren van definities (in de EU Taxonomie): wat mogen we nu wel en niet duurzaam noemen met elkaar? Vervolgens is voortgeborduurd op reeds eerder ingezette

Het juridische instrument wordt ingezet om de spreekwoordelijke tanker van richting te laten veranderen.

initiatieven om met name grote bedrijven met een dito impact op hun omgeving over deze impact te laten rapporteren. Het juridische instrument wordt ingezet om de spreekwoordelijke tanker van richting te laten veranderen. Kennelijk is de kracht van het willen nog niet sterk genoeg om daarvan uit te kunnen gaan.

Reikwijdte en diepgang

In onze recente inventarisatie naar de reikwijdte van het thema duurzaamheid is ons de enorme omvang snel duidelijk geworden. Het klinkt zo makkelijk om even de reikwijdte van een relatief nieuw compliancethema of -onderwerp te bepalen.

Maar in dit geval zijn er zoveel onderwerpen die allemaal met het thema duurzaamheid van doen hebben, dat het een lastige exercitie is om 'je armen er omheen te leggen'. Naast het grote aantal is het ook de snelle ontwikkeling van deze onderwerpen die opvalt. Iedere dag is er wel weer wat nieuws te melden, sla de kranten en het internet er maar eens op na.

In onze recent uitgevoerde research lezen we het boek *Het grote gevecht*¹ van Jeroen Smit als aanknopingspunt over hoe je duurzaamheidsdoelen in het bedrijf integreert. Het boek gaat over het gevecht dat Polman, voormalig CEO van Unilever, heeft moeten leveren om de duurzaamheidsdoelen te integreren in de bedrijfsvoering van Unilever. Maar het verwijst ook naar het gevecht dat in een ieder van ons huist. Ook wij, als consumenten, zijn dagelijks in gevecht met onszelf om te bepalen of we een duurzaam product kopen of überhaupt iets aanschaffen. Het boek geeft een voorbeeld over de vele duurzaamheidsdoelen bij pensioenfondsen. Bij een enquête onder de deelnemers van een pensioenfonds bleek dat de deelnemers rendement voor duurzaamheid laten gaan. Dus liever 100 euro meer pensioen dan groen beleggen. Ook als

dit betekent dat 100 euro meer pensioen betekent dat dit ten koste gaat van de ESG-doelen. Polman heeft met Unilever jarenlang geprobeerd om duurzaamheid te integreren in de bedrijfsvoering door middel van zijn zogenaamde Unilever Sustainable Living Plan. Hij was van mening dat bedrijven het voortouw moeten nemen in het duurzaam maken van de wereld. Geld verdienen was voor hem een middel en niet een doel. Hij wilde laten zien dat een groot bedrijf als Unilever geld kan verdienen, alleen maar door het goede te doen. Hij ging hiermee tegen de stroom in, tegen de *the business is business is business*-moraal. Voor hem was de *purpose* belangrijk.

Om de *purpose* echt te verankeren in de bedrijfsvoering vonden we aansluiting bij het boek van Wouter Hart *Verdraaide organisaties*². Hij maakt een onderscheid tussen de bedoeling en het doel: de bedoeling is het begin van alles, het doel het eind. De bedoeling gaat over een uitgangspunt, een referentiepunt. Alle (toekomstige) stappen moeten worden getoetst aan de bedoeling. Hart geeft aan dat een doel doorgaans een vrij vast gegeven is waarbij alle (toekomstige) stappen ertoe bijdragen om te komen naar het vaste doel.

In zijn boek schetst Hart een model met drie concentrische cirkels:

1. De binnenste cirkel is de bedoeling;
2. dan volgt de leefwereld;
3. de buitenste cirkel is de systeemwereld.

De systeemwereld bestaat volgens Hart uit al onze modellen van de werkelijkheid, onze procedurebeschrijvingen, onze verslagen, alles wat we gebruiken om een bepaald gedrag af te dwingen. De leefwereld is wat we in werkelijkheid doen en de bedoeling is waarvoor we het doen. In de praktijk is de

¹ *Het grote gevecht*, Jeroen Smit, 2021, ISBN 9789044647983.

² *Verdraaide organisaties*, Wouter Hart, 2012, ISBN 9789013105735.

systeemwereld vaak leidend en volgt de leefwereld daarop. Dat resulteert dan in de bedoeling. Hart geeft aan dat we de richting moeten omdraaien. Eerst de bedoeling, dan de leefwereld met de ondersteuning vanuit het systeem. Dit kunnen we mooi toepassen op de ESG-doelstelling van een onderneming. Dus niet een doel van X% CO₂-reductie, dit heeft al snel allerlei neveneffecten. Maar een doelstelling die draait om het leveren van een waardevolle bijdrage aan de maatschappij, door het goede te doen.

Inmiddels is duurzaamheid, ook wel bekend onder de noemer ESG, een hot topic aan de bestuurstafel. Mede ingegeven door de Europese wetgeving moeten bedrijven impact op mens en planeet meten en hier transparant over zijn. Het is de vraag of het genoeg is, of we er met de wet- en regelgeving gaan komen. We zijn al over planetaire grenzen heen, waardoor het eigenlijk niet eens meer de vraag is of we genoeg doen: dat doen we niet. De huidige regels gaan helpen, maar gaan nog steeds uit van ons huidige economische frame. Kate Raworth heeft met haar boek over de 'donuteconomie'³ geprobeerd een nieuw frame op te stellen, dat bedoeld is als denkkader en handvatten biedt om verder uit te werken.

Zij toont een model met behulp van twee cirkels die een donut vormen. De binnenste ring toont het sociale fundament met de menselijke basisbehoefte. Dit is wat we als mens minimaal nodig hebben: voedsel, energie, water, gezondheid, onderwijs, inkomen en werk, vrede en gerechtigheid, politieke invloed, sociale gelijkheid, gendergelijkheid, huisvesting en netwerken. De buitenste ring toont het ecologisch plafond, de grenzen van de aarde. Wat kan de aarde aan, voordat het leven van natuur of mens in gevaar komt. De donut is de ruimte waarin we, binnen de mogelijkheden van de planeet, kunnen voorzien in de behoeften van iedereen. Dit noemt ze de veilige en rechtvaardige ruimte. Hoe zou het zijn als bedrijven dit als model overnemen om op basis daarvan hun waardevolle bijdrage als doelstelling te formuleren?

Wat kun je er nu zelf mee doen?

Conceptueel is dit op papier misschien wel te bevatten. Echter, als we er wat langer over nadenken is het allemaal zo overweldigend, je zou van lieverlee kunnen dichtslaan in een korter of langer durende vorm van apathie. Ook het idee dat we wel eens welvaart zouden kunnen moeten inleveren omwille van een duurzamer economisch model, stemt veel mensen in ons deel van de wereld niet bepaald gelukkig. Zoals de titel van dit artikel al zegt: Niet bepaald een kat om zonder handschoenen aan te pakken dus, dit thema. Maar stel dat je deze handschoenen hebt gevonden en hebt aangetrokken: hoe ga je als compliance officer nu om met dit thema? Waar moet je nu beginnen? Hoe zorg je ervoor dat het thema duurzaamheid meer wordt dan een nalevingsverplichting? Hoe zorg je ervoor dat het thema juist een aanjager is van het ontwikkelen en inzetten van bijvoorbeeld de kernwaarden in de onderneming?

De compliance officer komt in geen van de drie hierboven besproken boeken voor, dus daar kunnen we voor een goed voorbeeld niet terecht. Houvast zou wellicht de reeds bekende compliancecyclus kunnen geven, waarbij als uitgangspunt geldt dat de compliance officer in de tweede lijn niet per se de specialist is, maar wel is toegerust om de juiste vragen te stellen met als doel het vertrouwen te versterken en integriteitsrisico's te beheersen.

3 *Donuteconomie*, Kate Raworth, 2019, ISBN 9789046824795.

Als de bedoeling het beginpunt is, dan zouden we de volgende vragen kunnen stellen:

- Hoe ziet een actuele, passende organisatieschets eruit?
- Hoe kijkt onze onderneming aan tegen het thema duurzaamheid?
- Hoe kijkt onze onderneming aan tegen de eigen positie in de maatschappij?
- Waar staat onze onderneming voor en waar gaat onze onderneming voor?
- Wat is de gewenste positie van de onderneming in de maatschappij?
- Wat betekent dit beeld voor ons beleid, onze processen en procedures?

Hierna bespreken we aan de hand van de zes onderdelen in de compliancecyclus een aantal suggesties voor actie vanuit het perspectief van de compliance officer.

We zijn al over planetaire grenzen heen, waardoor het eigenlijk niet eens meer de vraag is of we genoeg doen: dat doen we niet.



Het is de verantwoordelijkheid van iedere onderneming om zelf goed na te denken en dus zelf ook te bepalen welke risico's van belang zijn.

1. Faciliteren

De eerste stap in de compliancecyclus gaat over het faciliteren van de risicoanalyse. Zoals DNB het in de good practices verwoordt: "De integriteitsrisicoanalyse is een voorwaarde voor een toereikende inrichting van de integere bedrijfsvoering."

De eigenlijke analyse begint al ruim voor het eerste gesprek met de eerste lijn. De praktijk wijst uit dat een goede voorbereiding cruciaal is voor het welslagen van de SIRA. Vragen die je als compliance officer moet stellen zijn onder andere:

- Hoe ziet een passend raamwerk voor risicobeoordeling eruit? Denk hierbij aan de geldende principes en normen op basis waarvan risico's in jouw onderneming worden beoordeeld. Welke schaalverdeling wordt gehanteerd bij het beoordelen van kans en impact? Volstaat de bestaande schaalverdeling ook (nog steeds) voor het beoordelen van bijvoorbeeld de impact van duurzaamheidsrisico's?
- Welke ontwikkelingen in de context van de onderneming wijzen op relevante risico's? Denk hierbij aan de PESTEL-analyse: Politieke, Economische, Sociaal-maatschappelijke, Technologische, Ecologische en Juridische (Legal) ontwikkelingen kunnen wijzen op risico's die van invloed zijn op de onderneming. Neem hierin ook de toezeggingen mee die de onderneming vrijwillig heeft gedaan. Aan welke VN-doelen heeft de onderneming zich verbonden? Zijn er codes, pacts of akkoorden waaraan de onderneming zich vrijwillig heeft verbonden op het gebied van ESG?
- Welke risico's heeft de onderneming op de omgeving? Naast het beoordelen van de *outside-in*-risico's (de wijze waarop duurzaamheidskwesties invloed hebben op het bedrijf) is het ook goed na te denken over de *inside-out*-risico's (de impact van het bedrijf of mens en milieu). Dit is de zogenaamde dubbele materialiteit, een nieuw begrip dat binnen Europese regelgeving is geïntroduceerd. Met andere woorden: Welke risico's loopt de context van onze onderneming gegeven het feit dat wij er zijn en dat wij onze activiteiten ontplooiën?

- Hoe zien gerelateerde scenario's eruit?

Als voor jezelf een beeld hebt van de risico's op basis van voorgaande vragen, welke scenario's horen daar dan in ieder geval bij? Deze stap van het vertalen van risico's naar scenario's blijkt voor veel mensen een lastige. Toch is deze zeer relevant, omdat scenario's veel beter zijn te beoordelen op hun kans en impact. Mensen zien scenario's veel eerder voor zich dan een abstract risico, is het idee.

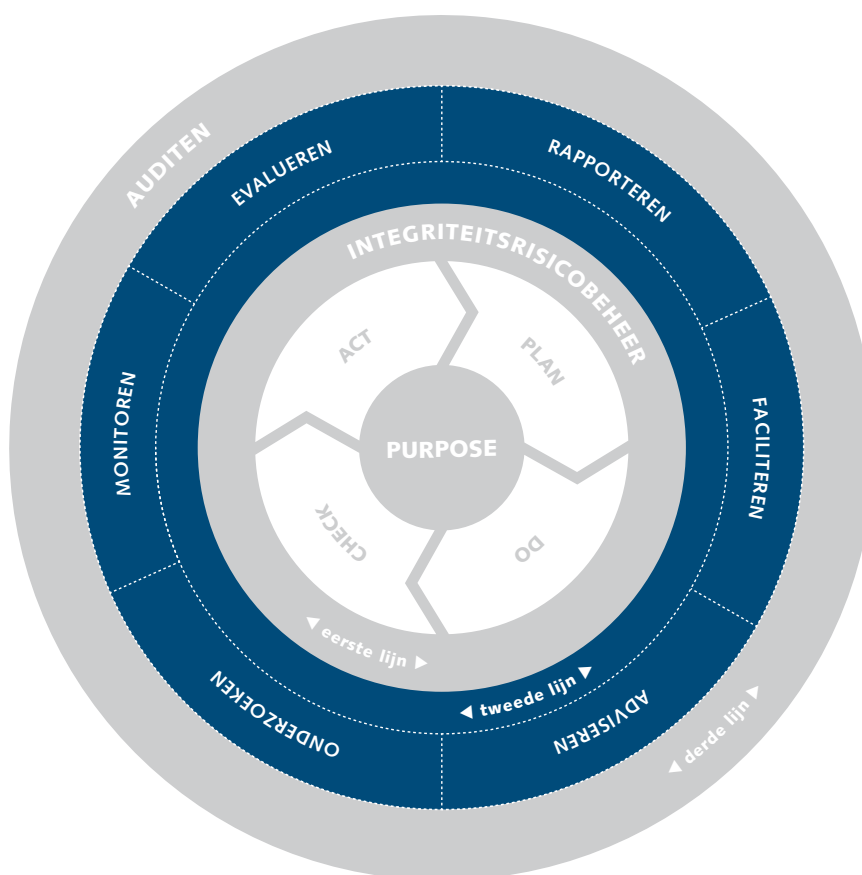
- Van welke risico's en scenario's verwacht jij dat ze de grootste impact hebben?

Ga op basis van de inschatting van kans en impact na welke risico's en scenario's met name impact gaan hebben op jouw onderneming of de context (bijvoorbeeld klanten, ketens, milieu, etc.) van de onderneming. Welke risico's en scenario's zie jij als het meest urgent en belangrijk?

- Op welke scenario's zijn reeds beheersmaatregelen geformuleerd?

Veel ondernemingen zijn al bezig met het beheersen van duurzaamheidsrisico's. Al was het maar om de impact van de gasprijzen op de energierekening wat te dempen. Voordat je in gesprek gaat over de risico's, de scenario's en de beheersmaatregelen is het goed je eerst zelf een beeld te vormen van hetgeen nu al wordt gedaan. Misschien heb je zelfs al een beeld van de effectiviteit van deze maatregelen, bijvoorbeeld op basis van een eerder monitoringonderzoek. Neem hier dan ook kennis van.

Nadat je jezelf goed hebt voorbereid, kun je starten met het daadwerkelijk faciliteren van de risicoanalyse. Vrij vertaald naar een bekende chocoladereclame: "Bekijk goed wat je met de SIRA doet." Denk na over welke mensen je met name over welke risico's en scenario's laat nadenken. Voorop staat natuurlijk, dat de eerste lijn verantwoordelijk is en blijft voor de beheersing van de integriteitsrisico's. Op basis van jouw goede voorbereiding kun je de aanwezige directie goed uitdagen. Op basis van de beschrijving van deze eerste stap is het voor ons duidelijk: de SIRA is het platform op basis waarvan je als compliance officer al je werkzaamheden en invloed kunt baseren.



De compliancecyclus

2. Adviseren

De tweede stap van de compliancecyclus is adviseren. Dat kan op veel verschillende manieren worden ingestoken. Ten eerste is daar de reikwijdte van de 'complianceparaplu': wat wordt wel en niet als een compliancerisico gezien? Op welke reikwijdte heeft het compliancestatuut betrekking? Ook al staan duurzaamheidsrisico's niet expliciet opgenomen als voorbeeld van integriteitsrisico's in de DNB Good Practices, ons advies is je hier niet door af te laten leiden. Het is de verantwoordelijkheid van iedere onderneming om zelf goed na te denken en dus zelf ook te bepalen welke risico's van belang zijn. Naar ons idee kun je duurzaamheidsrisico's niet langer negeren als integriteitsrisico, zoals we met dit artikel (en deze editie van dit magazine) duidelijk maken. Staan deze risico's nog niet in het compliancestatuut? Wellicht is het dan een idee om eens te kijken naar het herijken van dit document.

Ten tweede kan adviseren slaan op het te voeren beleid. Feitelijk ben je dan aan het adviseren over maatregelen die de integriteitsrisico's moeten gaan beheersen. Hiervoor zou de risicoanalyse dus al een goede basis moeten hebben gelegd. Natuurlijk is het bij het adviseren over het te voeren beleid verstandig ook te kijken naar actuele en toekomstige wet- en regelgeving. Voor grote ondernemingen gelden bijvoorbeeld

al regels met betrekking tot het rapporteren over duurzaamheidsrisico's. Wet- en regelgeving op dit gebied is volop in ontwikkeling. Kijk bijvoorbeeld ook maar eens naar het Nederlandse wetsvoorstel 'Verantwoord en duurzaam internationaal ondernemen'.⁴ Misschien kom je wel op nieuwe ideeën voor adequate adviezen aan de eerste lijn bij het lezen van dit wetsvoorstel of de bijbehorende memorie van toelichting.

Adviseren over bewustwording binnen de onderneming kan een volgende categorie van advisering zijn. Jij vervult als aanjager van compliance en integriteit binnen jouw onderneming een belangrijke rol. Je zou op basis van de actuele en toekomstige organisatieschets eens kunnen kijken welke rol het gedrag van medewerkers speelt in het bereiken van een meer duurzame onderneming. Naar alle waarschijnlijkheid is dit aandeel behoorlijk groot. Daarom lijkt het ons zeer waarschijnlijk dat er aandacht moet uitgaan naar bewustwording van duurzaamheid, duurzaamheidsrisico's en de impact van het eigen gedrag daarop.

⁴ Wetsvoorstel Wet verantwoord en duurzaam internationaal ondernemen, Voordewind, Alkaya, Van den Hul en Van den Nieuwenhuijzen, 2021.

Veel compliance officers zijn al actief bij het organiseren van dilemmasessies. Het thema duurzaamheid leent zich uitstekend als bron van dilemma's. Zeker als je de volle breedte van duurzaamheid kunt benutten, waardoor niet alleen milieuzaken, maar ook bijvoorbeeld sociale issues aan bod komen. Voorbeelden van relevante stellingen ter bespreking kunnen zijn:

- In onze wervings- en selectieprocedure zorgen we ervoor dat elke sollicitant gelijke rechten heeft en vooroordelen worden uitgesloten.
- Ons aanbod van eten en drinken in de bedrijfskantine is congruent met onze ambities op het gebied van duurzaamheid.
- Onze bedrijfsvoering houdt maximaal rekening met de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties.

3. Onderzoeken

Deze derde stap van de cyclus, onderzoeken, slaat op het nader onderzoeken van thema's en onderwerpen die de aandacht trekken, urgent en/of belangrijk zijn. Je zou zeggen dat duurzaamheid al deze categorieën raakt. Niet altijd beschik je zelf, of anderen in de organisatie, over voldoende kennis en inzichten om de juiste beslissingen te nemen. Natuurlijk kun je gebruik maken van de niet-aflatende stroom aan onderzoeken die dagelijks wordt gepubliceerd. Maar wellicht is voor specifiek jouw onderneming nader onderzoek noodzakelijk. Hier kun je als compliance officer je bijdrage aan leveren.

Voor het geven van vorm en inhoud aan een onderzoek is het verstandig zeer goed na te denken over de onderzoeksvraag die je centraal stelt. Ook hier geldt dat een goede voorbereiding het halve werk is. Doe je dat niet en houd je bijvoorbeeld de scope van je onderzoek te breed, dan loop je het risico dat het uiteindelijke onderzoeksrapport te lang op zich laat wachten en bijvoorbeeld te algemene conclusies laat zien. Dat raakt direct de kwaliteit van jouw werk, aangezien je dan geen advies kunt geven waar de eerste lijn ook daadwerkelijk iets aan heeft.

Je kunt pas een goed advies geven als je weet hoe de onderneming ervoor staat.

4. Monitoren

Je kunt pas een goed advies geven als je weet hoe de onderneming ervoor staat. Monitoren is hiervoor een onmisbare stap in de compliancecyclus. Zoals we ook leren in onze leergangen wordt monitoren ook wel gedefinieerd als 'kijken of er goed gekeken wordt'. Dat is dan ook de opgave van de compliance officer:

- Hoe goed kijken mijn collega's uit de eerste lijn naar de risico's, de beheersing en de kwaliteit van uitvoering van de managementcyclus?
- In hoeverre maken we als onderneming waar wat er wordt getoond en uitgedragen naar buiten in het kader van ESG (Is er geen sprake van *greenwashing*⁵)?
- In welke mate sturen zij bij op bevindingen die ze zelf doen?
- In welke mate is deze bijsturing dan ook effectief?

Bij het lezen van de bovenstaande vragen is het dus ook al wel duidelijk dat jouw onafhankelijkheid hierbij belangrijk is om in de gaten te houden. Hoe enthousiast, betrokken en bevolgen je ook bent, het is zaak altijd goed je onafhankelijke positie in de gaten te houden. Ben jij de grote initiator van het duurzame beleid van jouw onderneming en stel je en passant ook even het beleid hiervoor vast, dan loop je het risico dat je je eigen vlees gaat keuren op het moment dat je met monitoring aan de slag gaat. Het is dus met name zaak om anderen te betrekken bij dit thema en ieder in zijn rol en waarde te laten. Zo ontwijkt je aan de ene kant deze bekende valkuil en vergroot je ook nog eens de kans dat de onderneming echt stappen gaat maken vanwege het grotere draagvlak dat ervoor is.

5. Evalueren

Het is altijd van belang om je eigen positie in het compliance-systeem te kennen en te blijven volgen. Zoals we hiervoor bij stap 4 al hebben toegelicht is onafhankelijkheid voor een compliance officer van belang. Dat wil echter niet zeggen dat je niet actief betrokken kan zijn bij het thema duurzaamheid. Juist omdat de omvang en complexiteit van dit thema in de praktijk veel mensen letterlijk kan blokkeren, is het van belang kritisch te zijn op de rol van anderen, en zeker ook van jezelf als compliance officer. Dus stel niet alleen anderen, maar ook jezelf bijvoorbeeld de volgende vragen als het gaat om het thema duurzaamheid:

- Op welke punten ben je goed bezig?
- Op welke punten is verbetering noodzakelijk?
- In welke mate voldoet de governance aan hetgeen in het compliance charter is beschreven?

⁵ Wanneer groene producten minder 'groen' blijken te zijn dan gedacht of uitgedragen.

Toegeven dat ook jij
moeilijkheden ervaart,
kan anderen ertoe
aanzetten ook kritisch
te zijn op hun bijdrage.

- Tot welk oordeel komt internal audit als het gaat om de werking van de compliancefunctie?
- En hoe werkt dit door als het gaat om het oppakken van het thema duurzaamheid?

Als je jezelf kritisch in de spiegel durft aan te kijken en er op basis van dat beeld lessen uit durft te trekken geef je het goede voorbeeld. Verwacht je dit immers ook niet van anderen, bijvoorbeeld in de eerste lijn? Duurzaamheid leent zich als thema uitstekend voor kritisch denken en ook toegeven dat je zelf misschien ook nog niet alles doet wat je kunt. Juist toegeven dat ook jij moeilijkheden ervaart kan anderen ertoe aanzetten ook kritisch te zijn op hun bijdrage.

6. Rapporteren

Zoals bekend gelden verschillende eisen ten aanzien van rapportage over duurzaamheid, met name gericht op de grotere ondernemingen. De Europese en ook Nederlandse wet- en regelgeving op dit vlak is volop in ontwikkeling. Bij veel ondernemingen zal het opmaken van de jaarrapportage, juist vanwege de financiële verantwoording, het werk zijn van de afdeling Financial Control of vergelijkbare afdelingen. Misschien is het goed toch eens te kijken bij welke afdeling de niet-financiële jaarrapportage is ondergebracht. Zeker gezien de grote aandacht voor *greenwashing* in relatie tot de ambities en purpose van de onderneming lijkt het een goed idee je als compliance officer te verdiepen in de achtergronden van deze rapportage. De volgende vragen kunnen hierbij relevant zijn:

- Door welke afdeling(en) worden deze rapportage-eisen met betrekking tot niet-financiële informatie ingevuld?
- Op welke manier wordt een analyse van de dubbele materialiteit (*outside-in* en *inside-out*) ingestoken?

- Kun jij het proces van dataverzameling, interpretatie en verslaglegging als compliance professional logisch volgen?
- En hoe beantwoord je die laatste vraag voor de verschillende stakeholders aan wie de rapportage is gericht?

Ten slotte

Met deze toelichting op de stappen in de compliancecyclus hebben we enkele suggesties gegeven voor het pragmatisch oppakken van het thema duurzaamheid binnen de reikwijdte van de compliance officer. Natuurlijk gelden in elke unieke situatie weer andere regels en is ook weer een andere aanpak benodigd. Maar zolang je redeneert vanuit de doelstelling (willen), het bestaansrecht van de organisatie, dan kom je een heel eind. Zelfs zonder met wetten en regels (moeten) te hoeven wapperen.

Met ingang van 2023 vormt duurzaamheid een vast onderdeel van de Leergang Compliance Professional. Ook wordt op andere momenten aandacht besteed aan dit thema, zodat zowel beginnende als meer gevorderde compliance officers een steeds beter beeld krijgen van de manier waarop zij in hun werkzaamheden aan de slag kunnen met dit thema.

Eric Schuiling werkt als kennis- en programmamanager en senior compliance-adviseur bij het Nederlands Compliance Instituut. Compliance is echt zijn passie en interesseert hem mateloos. Hij werkt graag mee aan het stukje bij beetje verbeteren van de wereld door integriteit van organisaties te versterken.

Carolien Merkens is een ervaren compliance professional. Zij werkt als adviseur en interimmer op het gebied van Compliance, Risk en Integriteit. Carolien is docent bij het Nederlands Compliance Instituut op het thema Gedrag & Cultuur en sinds 2022 ook op het thema Duurzaamheid, waarvan zij samen met Eric de ontwikkelaar is.

A woman with short blonde hair is sitting on a light-colored modern chair in a bright office space. She is wearing a dark blue long-sleeved top and patterned brown trousers. The office has large windows with blinds, a wooden table, and several potted plants. The floor is made of light-colored wood.

IRIS VISSER:

**"VAN URGENTIE VOELEN
NAAR COMMITMENT
AANGAAN"**

Nature^Squared zet zich in voor een duurzame aarde waarop mensen, bedrijven en samenlevingen floreren. De natuur staat aan de basis van dit doel en biodiversiteit is de motor die in onze behoeften kan voorzien. Hoe kunnen bedrijven invulling geven aan *Environmental, Social en Governance* (ESG)? Analist en verbinder Iris Visser combineert economische, milieugerelateerde en sociale vraagstukken.

“Onze projecten liggen op het snijvlak van ecologie en economie. Die combinatie spreekt me erg aan. Wat is de relatie van je organisatie met de natuur en biodiversiteit? Op welke manier heb je er impact op? In welke mate ben je er afhankelijk van? ESG wordt nog vaak vergeten in het winstdenken op korte termijn. Er is wel aandacht voor een leefbaar inkomen, gender, discriminatie, klimaat en biodiversiteit. Maar deze zaken moeten integraal onderdeel gaan uitmaken van de bedrijfsvoering. In de vorm van verantwoord consumeren, produceren en partnerschappen aangaan om de duurzame ontwikkelingsdoelen te gaan halen.

We kunnen onze ogen niet sluiten voor klimaatverandering, het dramatische verlies aan biodiversiteit en toenemende ongelijkheid. In welke wereld willen we leven? Dat is een vraag die veel mensen bezighoudt. Ook bedrijven worden erdoor geraakt. Er komt steeds meer begrip voor ESG, ook vanuit de regelgeving. Denk bijvoorbeeld aan de *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) die vanaf 2024 zal ingaan.

Naast striktere regelgeving zijn er ook risico's rondom productie. Als oogsten mislukken omdat er geen bijen meer zijn om de gewassen te kunnen bestuiven. Of als er ontbossing plaatsvindt door illegale boomkap. Een aantal jaren geleden mocht een palmoliebedrijf hierdoor geen gecertificeerde palmolie meer verkopen, waardoor ze enorme verliezen leden. Toen hebben ze besloten op een meer verantwoorde manier palmolie te gaan produceren door ontbossing tegen te gaan en veengebieden op een juiste manier te beheren.

Ook zie je dat er steeds meer druk wordt uitgeoefend om te kijken naar duurzamere, niet-fossiele hulpbronnen. Een paar jaar geleden verloor Shell, vanwege vervuiling, een rechtszaak van Nigeriaanse boeren. Dat een bedrijf verantwoordelijk werd gehouden voor z'n ecologische impact was een belangrijk moment in de geschiedenis.

Intern commitment aanjagen

De spanning van verandering weerhoudt veel bedrijven ervan om serieus met verduurzaming aan de slag te gaan. Het moet opeens anders dan altijd is gedaan. Vaak is ook onduidelijk hoe ze het kunnen aanpakken. Hoe jaag je intern commitment aan? Bedrijven moeten eerst de urgentie ervan gaan inzien. Degenen die dicht(er) op duurzaamheid werken, doen dat wel. Alleen is de vraag hoe je het vervolgens vertaalt naar een CEO en een CFO. Sommige CEO's zijn erg missiegedreven. Die willen als organisatie echt een andere weg inslaan, terwijl andere CEO's puur naar de bedrijfsresultaten kijken. Wat zijn de verwachte winsten? Hoe gaan de kosten veranderen? Je moet dus met goede argumenten komen.

Nature^Squared heeft in samenwerking met de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) Persona Action Cards¹ ontwikkeld. Deze kaarten bieden handvatten om het gesprek over natuurlijk kapitaal aan te gaan met verschillende rollen in het bedrijf. Denk bijvoorbeeld aan de Sustainability Manager, de CEO, de CFO, de Procurement Officer en de Marketing Manager.

Om het management te overtuigen is het verstandig om vanuit risicoperspectief te kijken. Wat betekent het voor de organisatie als we op deze manier doorgaan? Als je dat verhaal goed en duidelijk kunt neerzetten, helpt dat om de mensen in de andere lagen te overtuigen. Als de urgentie er is, moet er vervolgens ook echt commitment komen.

Een goed voorbeeld van een organisatie die echt commitment heeft uitgesproken is ASN Bank. In 2030 wil de bank netto positief zijn op biodiversiteit. Ook in al hun investeringen. Dat is een ambitieus doel, in lijn met doelen vanuit de EU. In 2021 is een speciaal fonds opgericht om echt stappen te gaan zetten.

¹ www.wevaluenature.eu/media-item/307

Maar ze willen ook impact maken met hun bankinvesteringen. Wat zijn kansrijke marktsectoren voor investeringen met een positieve impact op biodiversiteit? Door middel van een marktanalyse hebben wij ASN Bank daar inzicht in gegeven.

Je kunt bijvoorbeeld denken aan de financiering van boeren die de omslag willen maken naar regeneratieve landbouw. Die hebben geen monoculturen, gebruiken geen pesticiden en zorgen dat verschillende gewassen samen kunnen groeien. Een andere interessante en opkomende sector is de *biobased* industrie. Denk aan bouwen met gewassen als vlas, hennep en hout. Vervolgens moet je natuurlijk ook weten waar die materialen dan weer vandaan komen.

Onlangs hebben we een onderzoek² afgerond naar de kansen voor het telen van gewassen als vlas, hennep, miscanthus en lisdodde voor de *biobased* bouw in Nederland. Dat was in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). In dat onderzoek zagen we dat deze business case het nog niet altijd haalt bij die van conventionele gewassen. Tegelijkertijd biedt het telen van deze gewassen wel maatschappelijke waarde, zo wordt tijdens de teelt CO₂ vastgelegd. Er zijn dus veel mogelijkheden in het Nederlandse landschap, maar alleen de overheid en de (bouw)sector kunnen de transitie versnellen.

Kennis en bewustwording vergroten


Alles draait om kennis en bewustwording. Wat is het risico om op dezelfde manier verder te gaan? Als je beter weet en begrijpt wat je relatie is met sociaal, natuurlijk en menselijk kapitaal, dan ga je vanzelf meer urgentie voelen. Als je inziet in hoeverre je ervan afhankelijk bent. Veel bedrijven weten het niet echt. Dienstverleners vragen zich af wat ze met biodiversiteit van doen hebben. Het is voor velen nog een blinde vlek.

Om die kennis te vergroten werkt Nature² samen met onder andere MVO Nederland. Ook geven we trainingen. Voor de WBCSD en de *Capitals Coalition* hebben we een gratis online training³ ontwikkeld over sociaal, menselijk en natuurlijk kapitaal. Hoe kunnen bedrijven deze kapitalen integreren om

betere beslissingen te nemen? Iedereen kan deze training volgen, het is voor elk bedrijf en financiële instelling interessant.

Gebrek aan kennis geldt zeker ook voor de diverse schakels binnen de *supply chain*. Op welke manier zijn je leveranciers met duurzaamheid en ESG bezig? Maak een checklist wat je minimaal verwacht en kies dan voor een *supplier* die goed scoort. Tegelijkertijd kan ik me voorstellen dat je niet staat te popelen om te wisselen als je al tien jaar met dezelfde leverancier werkt. Het gesprek aangaan helpt om ESG-thema's aan te kaarten en positieve impact te realiseren samen met je leverancier.

Laatst sprak ik een bedrijf waarvan een opdrachtgever had gezegd: 'Wij vinden biodiversiteit erg belangrijk, we doen er veel mee, maar wat doen jullie eraan?' Het bedrijf stond met zijn mond vol tanden. Ze hadden geen idee wat ze eraan konden doen. En dachten: straks worden we misschien niet meer gevraagd bij aanbestedingen. Vervolgens hebben ze aan die opdrachtgever gevraagd hen met ideeën op weg te helpen. Het werkt twee kanten op.



Als je beter begrijpt
wat je relatie is met
sociaal, natuurlijk en
menselijk kapitaal,
dan ga je vanzelf
meer urgentie
voelen.

² www.natuurverdubbelers.nl/case_study/biobased-verbouwen-rekenen-en-tekenen

³ www.coursera.org/learn/valuing-nature-and-people-to-inform-business-decision-making

Het transformeren van *supply chains* is gecompliceerd. Bij een productiebedrijf gaat het om het hele proces van het eerste ingrediënt, via verwerking tot en met het eindproduct. In de dienstverlening heb je meer te maken met zakelijke reizen, data- en energiegebruik. Bij financiële instellingen zit veel impact in hun investeringen. Waar gaat het geld naartoe? Die impact kan zowel positief als negatief zijn.

Natuurinclusieve landbouw, *agroforestry* projecten en *nature based solutions* zijn goede investeringsdoelen om een positieve impact te realiseren op natuur, klimaat en gemeenschappen. Dit soort investeringen versterken de natuur en helpen risico's te mitigeren en kosten te drukken.

Verzekeringsmaatschappijen zijn er ook mee bezig. We krijgen steeds meer te maken met extreme weersomstandigheden (stormen, wateroverlast, droogte). Zorg voor meer groen in de steden. Bij droogte houdt dat het water beter vast en bij overstromingen gaat het minder snel het riool of de huizen in. Dat betekent minder schade, dus minder uitkeringen. Een win-winsituatie.

Met kleine dingen beginnen

Het motto 'Verbeter de wereld, begin bij jezelf.' geldt natuurlijk ook voor bedrijven. Wat kun je doen met de plek waar mensen werken? Kun je gebruik maken van duurzame energie? Heb je al zonnepanelen op het dak? Zo heeft Triodos Bank in 2019 een nieuw natuurinclusief hoofdkantoor gerealiseerd. Een houten constructie die optimaal is ingepast in de natuurlijke omgeving.

Het hoeft niet meteen zo groots. Je kunt ook gewoon klein beginnen. Kijk eens waar je de koffie en het papier vandaan haalt. Dat zijn *easy wins*. Investeer in kennisdeling. Zorg voor aanbod van cursussen en trainingen om het bewustzijn te vergroten. Laat teams meer met elkaar samenwerken. Hoe zit het met onze relatie met de natuur? Wat denken we dat onze impact is? Dat kun je op een hele kwalitatieve manier doen, bijvoorbeeld aan de hand van een bollenschema: groot, medium, klein. Bij Nature² hebben we door de jaren heen verschillende bedrijven hierbij begeleid. Het maakt blinde vlekken zichtbaar en geeft bedrijven een goed beeld van waar de prioriteiten moeten liggen.

Als je alles bij de ESG- of *sustainability department* laat, dan heb je maar een beperkt beeld van een bedrijf en de ESG-mogelijkheden die gerealiseerd kunnen worden.

Het hoeft niet
meteen zo groots.
Kijk eens waar je de
koffie en het papier
vandaan haalt. Dat
zijn *easy wins*.

Onlangs gaf ik een training over biodiversiteit waar mensen uit het hele bedrijf bij betrokken waren. Dan krijg je een goed beeld van wat verschillende afdelingen kunnen doen. En een oplossing die breder wordt gedragen.

Het gaat erom dat je als organisatie eerst je huiswerk doet. En in het begin juist niet te hard van de daken schreeuwt dat je zo duurzaam bezig bent. Aan *greenwashing* heeft niemand iets.

Zowel controleren als anticiperen

De compliance officer controleert onder andere of de organisatie voldoet aan wet- en regelgeving. Hij ziet erop toe dat alles netjes volgens de regels verloopt. Daar vallen ook de EU-richtlijnen voor duurzaamheid onder. Er zijn veel nieuwe Europese wetten in de maak waaronder de *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) en de *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDD). Het is een uitdaging om bij al die wetten door de bomen het bos te (blijven) zien. Het is veel. De *Green Deal* is het overkoepelende raamwerk. Van daaruit zijn er vrij heldere targets: 25 procent biologische landbouw, 50 procent minder pesticiden en 20 procent minder kunstmest in 2030. Bedrijven kunnen van daaruit een pad trekken.

De CSRD staat centraal in de *Green Deal* en moet zorgen voor meer transparantie vanuit bedrijven over de duurzaamheid van hun activiteiten. Ook wordt er momenteel een raamwerk voor

bedrijven en financiële instellingen ontwikkeld over hoe te rapporteren op natuur: de *Taskforce on Nature-related Financial Disclosures* (TNFD). Bij Nature^Squared helpen we bedrijven hierbij en bieden we inzicht in hun relatie met ESG. Wat zijn de impacts, afhankelijkheden en risico's?

De CSRD gaat vanaf 2024 in. Dat is best snel. Hoewel nog niet alles vaststaat, is het van groot belang al naar conceptvoorstellen te kijken. Dat zie ik als controleren op korte(re) termijn. Daarnaast is het belangrijk om te anticiperen. De blik op de toekomst te richten. Wat moeten we doen om de kwaliteit van onze producten te waarborgen? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat we ze ook kunnen blijven verkopen? Zien we operationele risico's? Wat zijn kansen en bedreigingen op het gebied van marketing, reputatie en prijs?

Neem de landbouw. Die staat aan de basis van veel sectoren waarin geïnvesteerd wordt: bouw, textiel, voedsel. Als je ziet dat bodems uitgeput raken, brengt dat enorme kosten met zich mee. 61 tot 73 procent van de Europese landbouwgrond heeft te maken met bodemdegradatie. Dat leidt nu al tot jaarlijkse verliezen van 3 miljoen ton aan mais. De verwachting is dat dit

door klimaatverandering en biodiversiteitsverlies nog sneller achteruitgaat. Bij financiële instellingen heeft dat weer grote invloed op de keuze waarin je gaat investeren. Op het moment dat je dergelijke zaken inziet, kun je daar vanuit compliance op wijzen. Dat doe je door samen te werken met strategie.

Bijdragen aan mens, milieu en maatschappij

Een oud-collega van mij werkte een tijd voor Verstegen Spices & Sauces. Dat is een familiebedrijf met inmiddels de vierde generatie aan het roer. De huidige directeur zet volop in op duurzaamheid. Hoe ze dat doen? Door het productiesysteem van kruiden en specerijen te verduurzamen. Door duurzame landbouwmethoden als *agroforestry* toe te passen, ontstaan er betere CO₂-opname, meer biodiversiteit, gezondere en productieve bodems en hogere rendementen voor de boer. Verstegen wil met deze manier van ondernemen een positieve bijdrage leveren aan mens, milieu en maatschappij.

Het is fijn als je niet de hele molen door hoeft om het bestuur te overtuigen. Is de top voor duurzaamheid? Dan kun je gemakkelijker plannen maken en stappen zetten."



Iris Visser heeft een achtergrond in sociale geografie en duurzame ontwikkeling (BSc. Universiteit van Amsterdam, MSc. Universiteit van Kopenhagen). Ze werkt sinds 2018 bij Nature^Squared, een projectbureau op het snijvlak van economie en ecologie met als doel om de wereldwijde trend van biodiversiteitsverlies te keren. Daar werkt ze samen met het bedrijfsleven, financiële instellingen en internationale organisaties om hun relatie met biodiversiteit en natuurlijk kapitaal inzichtelijk te maken en handvatten te bieden om positieve impact te maken. Dat doet ze door het maken van analyses en rapporten, maar ook door het ontwikkelen en geven van praktische trainingen. Voordat ze bij Nature^Squared in dienst kwam, heeft ze bij een NGO en vermogensbeheerder gewerkt. Door deze diverse ervaringen weet Iris feilloos te schakelen tussen verschillende werelden en werkt ze samen met diverse stakeholders aan een duurzame en rechtvaardige wereld.



Nationale

Compliance Award

Nomineer nu!

Ken jij de persoon of organisatie die zich bijzonder verdienstelijk heeft gemaakt voor het vakgebied compliance en de professionalisering van de compliance-functie in het bijzonder? Nomineer die dan nu voor de Nationale Compliance Award* 2022!

Wanneer je een nominatie instuurt, sturen wij je ons Handboek Compliance Professional 2022 toe!

*Het Nederlands Compliance Instituut faciliteert jaarlijks de verkiezing en uitreiking van de Nationale Compliance Award.



IS HET ONGEMAK OF GEMAKZUCHT?

Door Hetty van Rooij-Koolen

In sommige functiebeschrijvingen kom je het nog wel eens tegen: de compliance officer als het geweten van de onderneming. Een lastige rol, zeker als jij als compliance officer in je eentje het geweten vormt van een veel grotere groep collega's die dat dan blijkbaar niet hoeft te zijn. Die denkt wat stel je lastige vragen laat ons gewoon onze *trades* doen en onze klanten bedienen. Terwijl je zelf als compliance officer weer een nieuwsbrief van DNB of AFM leest die tegenwoordig vol staan over ESG-risico's en (komende) verplichtingen. En bovendien, een lastige rol als ondertussen ook nog de vragen vanuit onder meer leveranciers en klanten zich opstapelen. Vragen om te laten zien wat de organisatie doet op ESG-gebied en hoe duurzaam de bedrijfsvoering is. Ook lastig als je zelf nog worstelt met de vraag: 'Wat vind ik nu eigenlijk van een onderwerp als duurzaamheid?' Een mening hierover vormen is nog best lastig, het onderwerp is zo breed, het is niet alleen zorg voor milieu maar het komt in alle facetten van ons dagelijks leven terug.

Natuurlijk vinden we de kippen en varkens in de te kleine hokken een probleem en de meerderheid in Nederland wil best een duurzamer stukje vlees, maar kan dat simpelweg niet betalen en is dus veroordeeld tot de kiloknaller en vaak ongezonder eten. Natuurlijk zien we ook wel dat onze auto's met het verbranden van benzine niet per se bijdragen aan een schoner milieu, maar de meeste Nederlanders kunnen zich geen elektrische auto veroorloven. Evenzo is een elektrische scooter of elektrische fiets een luxe goed en zijn zonnepanelen of een warmtepomp dure investeringen voor een modaal gezin. Wordt een duurzame keuze daarmee een elitaire keuze? Laten we het niet hopen. Of kunnen we door duurzame aankopen ervoor zorgen dat op termijn duurzame keuzes goedkoper worden voor iedereen? Laten we het hopen.

Het maken van een expliciet duurzame keuze is niet altijd eenvoudig. Mede onder de recente druk van de hoge gas- en energieprijzen is er veel aandacht, ook in Nederland, voor het besparen op energiekosten. Doen we dit allemaal voor het milieu? Misschien is dat een prettige bijkomstigheid, maar een energierekening die vier of nog meer keer zo hoog wordt, is

voor veel gezinnen simpelweg niet meer op te brengen. De noodzaak om te veranderen en te verduurzamen is gewoonweg dat de negatieve gevolgen ons direct op korte termijn raken. Dus gaat de thermostaat naar beneden, plakken we folie achter de radiator, zetten we ons huis vol omgekeerde terracotta potten met waxinelichtjes als verwarming en instrueren we onze pubers dat 20 minuten onder de warme douche staan tot het verleden behoort.

Ik voel soms best het ongemak. Zo fiets ik tegenwoordig vaker op een elektrische fiets naar kantoor vanuit een energieslurpend jaren 30-huis. Autorijden deed ik uit gemakzucht en elektrisch fietsen eigenlijk ook wel. Een duurzame keuze die door een batterij makkelijker wordt gemaakt. Tegelijk bemerk ik ook dat ik door die elektrische fiets meer fiets dan voorheen, kilometers die ik eerder met die ruim tien jaar oude, misschien best vervuilende SUV ondernam.

Op kantoor hebben we discussies over hoe we de diversiteit binnen ons team kunnen vergroten. Al snel blijkt hoe graag we het ook anders zouden willen; we zijn al ruim twintig jaar een

overwegend witte vrouwenclub. Dat voelt misschien voor sommigen vertrouwd en is voor anderen juist een gemis. Kunnen we adviseren over diversiteit als we de diversiteit zelf nog niet op orde hebben? Tegelijk denk ik, wat is op orde? Een opgelegde diversiteit waarbij ieder bedrijf verplicht moet voldoen aan een ratio voor gender, geloofsovertuiging, leeftijd en etniciteit, vergroot de diversiteit. Tegelijk zit het niet altijd in de rijkheid aan verschillen, maar in hoe we met die verschillen omgaan: inclusiviteit. Ook als wordt voldaan aan een opgelegde diversiteitsratio kan er nog sprake zijn van enkelen wiens mening er wel of juist niet toe doet, los van hun formele of informele positie. Het gaat om het vinden van een balans tussen het stimuleren van authenticiteit, verschillen er laten zijn en het volgen van algemene procedures en een gezamenlijke mores of cultuur¹ om samen tot de hoogst haalbare resultaten te komen. Het is best lastig, zo'n duurzaamheidsvraagstuk, ook op dit vlak.

¹ Zie ook: *Wow wat een verschil, 8 principes van inclusie*, Jitske Kramer, 2013.

Ik vraag het ook eens aan een vriend, partner bij een administratie- en accountantskantoor. Het levert interessante discussies op. Hij geeft aan: 'We willen heel graag de diversiteit vergroten en in advertenties stimuleren we vooral iedereen te solliciteren, maar ik krijg de vacatures niet anders gevuld.' Hierop geef ik aan: 'Als ik kijk naar de LinkedIn-posts van jullie bedrijf dan zie ik witte mannen, veertigplussers, in wielrenpakjes voor kantoor om de teamgeest te laten zien. Wie voelt zich daardoor aangesproken?' Eigenlijk de vragen die ik als compliance officer ook wel eens stel; welk beeld roep je hiermee op? Realiseer je je dat het niet consistent is met waar je voor wil staan?

Schoorvoetend besef ik dat ook ik niet altijd consistent ben en het lastig vind om juiste duurzame keuzes te maken. En als het gaat om diversiteit, misschien heel naïef, versta ik hieronder diversiteit in personen die ergens goed in zijn, kennis, ervaring of andere kwaliteiten hebben die ons aanvullen. Dat inspireert mij; ik zou zelf niet zo snel op zoek gaan naar een specifiek vrouwelijke of mannelijke collega, een Rotterdammer, Brabo, Antilliaan of waar ieders wieg ook heeft gestaan. Waar ik blij



Het gaat uiteindelijk om het maken van bewuste keuzes die ook in kleine stappen, op de langere termijn iets kunnen opleveren.

van word, is als iemand trakteert op *pastechies karni*, kan een ander blij worden van een Fries *duumke* bij de koffie, of vol vervoering vertellen over de doop van een nichtje, terwijl weer een ander nog restjes gekleurd poeder uit z'n nek veegt van het Holifeest van afgelopen weekend. Het gaat mij om die klik die we zullen hebben als we elkaar spreken en elkaar nieuwe ideeën brengen. Ja, in ons adviessteam is er zeker ruimte voor nog meer smaakjes van nieuwe collega's. Ik weet zelf met al m'n omzwervingen dat het een het ander aanvult, maar niet dat ik er bij voorbaat naar kijk. Dat geeft mij ongemak, alsof ik iemand dan niet op z'n waarde schat en zijn of haar kennis of vaardigheden minder van belang zijn. Hoe zullen wij samen een project of adviesopdracht aanpakken? Wat breng jij mee?

Terug naar duurzaamheid. Een veel gehoord geluid is 'Leuk allemaal, die duurzaamheidsdoelen, maar wat moet ik er nu eigenlijk mee? Het zijn toch doelen die met name gericht zijn op het verbeteren van het lot van derdewereldlanden? Dit zijn toch problemen waar we als mensheid als geheel iets mee moeten? Wat maakt mijn eventuele bijdrage dan eigenlijk uit? Dat is een druppel op een vele malen grotere gloeiende plaat. En trouwens, als we hier in Nederland allemaal maatregelen gaan nemen, terwijl in Azië nog steeds de rivieren oranje kleuren van de vele illegale chemische lozingen, dan houden we onszelf toch voor de gek?' Uit ongemak omdat we niet goed weten waar te beginnen, of uit gemakzucht, we houden het nog als een probleem van ver weg.

Terwijl ver weg, blijkt dichterbij. We moeten onze ogen niet sluiten voor de feitelijke situatie in Nederland, ook als het ons persoonlijk misschien wel voor de wind gaat. Nu zullen we denken, Nederland doet het wel prima. We kennen toch niet de armoede en honger zoals in sommige delen van de wereld? Maar ondanks dat het algemene welvaartsniveau in Nederland als één van de hoogste in de wereld geldt, kennen we ook hier zo onze problemen. Ook in Nederland is het begrip 'geen

armoede en honger' een relatief begrip, 14 procent van de bevolking leeft hier namelijk onder de Europese armoedegrens. De duurzaamheidsdoelen klinken als ver weg, maar als we goed kijken zijn ze eigenlijk dichtbij. Ieders bijdrage maakt dus zeker uit. Het gaat uiteindelijk om het maken van bewuste keuzes die ook in kleine stappen, op de langere termijn iets kunnen opleveren.

Als geweten of spiegel van ons bedrijf of organisatie waar we voor werken, zullen we de business op duurzaamheid moeten *challengen*. Dat is misschien nog een ongemak. Tegelijk ligt de oplossing in het ongemak: door het makkelijk, behapbaar en herkenbaar te maken. Daarom is het goed om hiervoor aan te sluiten bij hetgeen we al kennen: de vereisten vanuit de Wet financieel toezicht (Wft). Het vertrekpunt zijn de kernwaarden, laat duurzaamheid nou net als integriteit bij menig bedrijf een van de kernwaarden zijn. Het begint op strategisch niveau, het vaststellen van de *risk appetite* en de periodieke analyse van de integriteitsrisico's (de SIRA). Net als corruptie en betrokkenheid bij witwassen, is betrokkenheid bij niet-duurzame keuzes (bijvoorbeeld door via beleggingen minder duurzame activiteiten te financieren) een integriteitsrisico. Door duurzaamheidsrisico's onderdeel te laten worden van de SIRA, gaat duurzaamheid een integraal onderdeel zijn van verantwoord ondernemen. Sterker nog, in de door DNB recent uitgebracht Gids voor Klimaat- en milieurisico's² schaarst DNB de klimaat- en milieurisico's als integraal onderdeel van de integere en beheerste bedrijfsvoering. Daarbij verwacht DNB ook van financiële instellingen dat zij de duurzaamheidsrisico's analyseert en daarbij scenario's, impact en kansen uitwerken en de mate waarin mogelijke gebeurtenissen die daarmee samenhangen doorwerken in andere risico's, zoals operationele risico's.

² Ter consultatie: *Gids voor de beheersing van de klimaat- en milieurisico's*, De Nederlandsche Bank, 24 oktober 2022.

Een zelfde aanpak hanteren de meeste financiële instellingen ook bij de beheersing van integriteitsrisico's en bij het doorlopen van de Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP), waarbij de financiële instelling alle mogelijke risico's (onder meer strategisch, operationeel, integriteit, IT) beoordeelt waaraan zij bloot staat of zou kunnen staan, de mate waarin deze risico's worden gemitigeerd en de hoeveelheid kapitaal dat als buffer nodig is, voor het geval het restrisico zich voordoet. Ook de scope van deze exercitie zal uitgebreid worden met de duurzaamheidsrisico's. Immers, wat als een overstroming maakt dat de kantoren niet toegankelijk zijn, of zelfs schade veroorzaakt aan de systemen? Welk effect heeft dat op de operations, op de bedrijfscontinuïteit en zijn de bestaande maatregelen en is de aangehouden buffer dan nog afdoende?

Niet alleen komt duurzaamheid terug in de integriteitsrisicoanalyse, het komt terug in de producten en diensten naar de klanten en in de eigen bedrijfsvoering. Willen we duurzaamheid als thema robuust integreren, dan is het van belang dat het net als integriteit ook echt een onderwerp van de business wordt (ook dat is nog steeds een uitdaging voor sommige bedrijven). En hoewel we duurzaamheid aantoonbaar willen maken, in audit termen, *tell me and show me*, moeten we uitkijken dat we in onze vaart naar duurzaamheid niet doorschieten in nieuwe afvinklijstjes. Immers als het puur gaat om te kunnen laten zien aan klanten, business partners en anderen dat we duurzaam ondernemen, dan is het advies: maak een sustainability-beleid, geef alles wat je doet een groener verhaal en vink ook ketenpartners af op hun mate van duurzaamheid. Maar ik denk dat we allemaal aanvoelen dat we door afvinken van documenten niet geïnspireerd raken.

Zoals we alle bedrijfskeuzes tegen de lat van ethiek leggen, zullen we als compliance officers ook de lat van duurzaamheid ernaast leggen. We zullen anderen bewust houden van de impact van hun keuzes en challenges in hun al dan niet ethische en/of duurzame keuzes: moet je dit wel willen? Is dit de meest (duurzame) logische, legitieme keuze en welke impact heeft die keuze? Herkenbare en uitdagende kost!

Terwijl we deze DCO schrijven, zijn milieuactivisten volop in het nieuws: schilderijen zijn met soep besmeurd, een milieuactivist heeft zich vastgeklamd aan het 'Meisje met de parel'. Deze acties hebben we niet nodig om de urgentie te voelen. Sterker nog, we zijn de verandering al gestart van denken over duurzaamheid naar duurzame keuzes. Als schrijvers van dit tijdschrift zijn wij op duurzaamheidsvlak geen heiligen en hebben we een broertje dood aan activistische taal of zulke acties. Paternalistisch zullen we zeker niet zijn; ieder maakt zijn keuze vanuit 'een duurzaam geweten'.

Hetty van Rooij-Koolen heeft een integriteit & compliance-expertise van ruim 20 jaar opgebouwd in een internationale omgeving bij onder meer een fondsadministrateur, vermogensbeheerder, een big 4 en overheden. Vanuit het Nederlands Compliance Instituut ondersteunt zij als senior compliance-adviseur ondernemingen binnen en buiten de financiële sector, van startup tot internationale productiebedrijven, bij hun compliance en integriteitsprogramma's en weet daarbij de compliancetaal voor iedereen helder en praktisch te houden.

ESG

ENVIRONMENT

6 SCHOON WATER EN SANITAIR



7 BETAALBARE EN DUURZAME ENERGIE



9 INDUSTRIE, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR



11 DUURZAME STEDEN EN GEMEENSCHAPPEN



12 VERANTWOORDE CONSUMPTIE EN PRODUCTIE



13 KLIMAATACTIE



14 LEVEN IN HET WATER



15 LEVEN OP HET LAND



SOC

1 GEEN ARMOEDE



2 GEEN HONGER



4 KWALITEITS-ONDERWIJS



5 GENDERGELIJKHEID



8 WAARDIG WERK EN ECONOMISCHE GROEI



9 INDUSTRIE, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR



12 VERANTWOORDE CONSUMPTIE EN PRODUCTIE



16 VREDIGE JUSTITIE EN STERKE DIENST



SOCIAL



3 GOEDE
GEZONDHEID
EN WELZIJN



ER-
KHEID



6 SCHOON WATER
EN SANITAIR



RIE,
TIE EN
STRUCTUUR



10 ONGELIJKHEID
VERMINDEREN



E,
TIE EN
KE PUBLIEKE
STEN



GOVERNANCE

6 SCHOON WATER
EN SANITAIR



8 WAARDIG WERK
EN ECONOMISCHE
GROEI



9 INDUSTRIE,
INNOVATIE EN
INFRASTRUCTUUR



11 DUURZAME
STEDEN EN
GEMEENSCHAPPEN



12 VERANTWOORDE
CONSUMPTIE
EN PRODUCTIE



13 KLIMAATACTIE



16 VREDE,
JUSTITIE EN
STERKE PUBLIEKE
DIENSTEN



17 PARTNERSCHAP OM
DOELSTELLINGEN
TE BEREIKEN



SDG Nederland



COMPLIANCE ALS HOEDER VAN DUURZAAMHEID, MAAR HOE?

Peter van Vliet

Op de vraag wat je kunt verstaan onder het begrip duurzaamheid of duurzame ontwikkeling is eigenlijk niet met een kort antwoord te volstaan.¹ Daar kan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) onder gerangschikt worden maar evenzo goede kwalitatieve wetgeving, met de EU commissie en haar EU-Green Deal als grote aanjager.² De samenhang tussen beide is dat de (internationale) MVO zelfreguleringsnormen 'opharden' in enerzijds (financieel) toezichtrecht en anderzijds in het ondernemingsrecht, met name in het verslagleggingsrecht. Daardoor ontstaat een bijzondere dynamiek waarbij normen van kleur verschieten: het belang en naleving en dus toezicht daarop winnen aan gewicht om compliant te zijn.

Of je nu compliance officer van een financial bent of niet, compliancefuncties binnen veel economische activiteiten en ondernemingen worden hierdoor geraakt; hetzij door dezelfde wetgeving of doordat we elkaar bestoken met vragenlijsten om ieders duurzaamheidsperformance en risico's in beeld te krijgen. Zelfs via FR- en NFR-rapportages³ komen de werelden van financiële en sociale en ecologische waarde niet echt als 'integrale waarde' bij elkaar.⁴

We oordelen over elkaar en houden het liefst narigheid (risico's) buiten de deur. Is dat nou duurzaam samenwerken? Zouden we niet liever wat eerder met elkaar ervaringen en werkwijzen kunnen delen en synergie realiseren? Ik zie daar wel aanleiding toe en mogelijkheden voor. Hierna zal ik voorbeelden geven van wat duurzaamheid voor de rol en positie van de compliance functie betekent.

Mindshift

Van belang is dat duurzame ontwikkeling of duurzame financiering voor de financials in de besturing van de organisatie wordt verankerd als een leidend principe. Deze invalshoek gaat ervan uit dat door bijvoorbeeld gericht te investeren een positieve uitkomst op duurzame doelen, zoals vermindering van CO₂-uitstoot, ontstaat. Dat ondernemingen echter ook bedrijfsrisico lopen door bijvoorbeeld fysieke klimaatrisico's betekent dat ook die kant van dezelfde medaille beheerst moet worden.

1 Onder duurzame ontwikkeling versta ik in deze bijdrage dat er sprake is van een stabiel evenwicht tussen ecologische, economische en sociale belangen. Alle ontwikkelingen die op technologisch, economisch, ecologisch, politiek of sociaal vlak blijvend bijdragen aan een gezonde aarde met welvarende bewoners en goed functionerende eco-systemen, zijn duurzaam. Vrij vertaald naar het Brundtland rapport: *Our Common Future*, 1987 (www.un-documents.net/our-common-future.pdf).

2 Onder Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) valt ook Maatschappelijk Verantwoord Beleggen (MVB).

3 Financiële en Niet-Financiële Rapportages.

4 *Bedrijven moeten sturen op integrale waarde en niet alleen op winst*, Dirk Schoenmaker, in: *Economische Statistische Berichten*, 26 augustus 2021 (www.esb.nu).

De hier bedoelde dubbele materialiteit houdt voor organisaties in dat er intern een goede balans tussen beide belangen gevonden moet worden. En bij het vinden en behouden van die balans in relatie tot de strategie van de onderneming vormen risicomangers bij uitstek een belangrijke rol.

Dat is op zichzelf geen nieuwe taak. Duurzaamheidswetgeving als te beheersen nalevingsrisico sluit ook nog aan bij de professionele attitude van compliance. Dat wordt ingewikkelder als duurzame impact maken met (financiële) diensten en goederen een nieuwe opdracht is, die ook bewaakt moet worden. Het klantbelang centraal stellen was al geen sinecure. Het begrip klant krijgt met duurzaamheid echter een hele brede betekenis en laat zich vergelijken met de reikwijdte van stakeholdermanagement, plus -kortweg- de belangen van de planeet.

Governance

In de (bestaande) besturing van en interne controle binnen een organisatie zullen keuzes gemaakt moeten worden hoe de dubbele materialiteit zich vertaalt in beleid en besluitvorming. Om daar continu aandacht voor te houden, zal in de gehele organisatie bekendheid met en kennis over duurzaamheid aan bestaande structuren toegevoegd moeten worden. Dat betekent onder meer opname in de risicobereidheid, elk belangrijk besluit voorzien van een duurzaamheidsafweging en het meten van en rapporteren over de vooraf gestelde doelen. Om nog maar te zwijgen over het realiseren van een duurzame cultuur, dat het cement vormt tussen moeten en willen.

Het advies is om binnen de bestaande organisatiestructuur duurzaamheid in de beginfase een *status aparte* te geven en naarmate het onderwerp – zoals klantbelang centraal – *business as usual* wordt, dan kan het opgaan in de gebruikelijke besturing. Denk daarbij aan een compliance-/ESG-officer en ESG-comités op bestuurlijk niveau.⁵ Deze status houdt onder meer in dat er brede aandacht is voor de *purpose* van de organisatie en bewustwording voor de keuzes en gevolgen die deze met zich mee brengen. Dat draagt ook bij aan de *willingness to comply* aan de normen die aan deze duurzaamheidskeuzes verbonden zijn.

5 Het acroniem ESG staat voor Environment, Social en Governance en vormt de basis van de duurzaamheidsdoelen binnen de EU-wetgeving en zijn een zekere samenvatting van de SDG's, de social development goals van de VN.

Deskundigheid

Voor de compliancefunctie geldt in feite al de norm om permanent geschoold te zijn in de bij diens taken behorende kennis en vaardigheden. Duurzaamheid is een bestaand maatschappelijk thema dat inmiddels stevig in (wettelijke) normen wordt verankerd. Deze wettelijke normen raken kortweg aan de beheersing van de financiële risico's en aan de integriteitsrisico's. Voor de compliancefunctie betekent dat deze *regulatory* ontwikkelingen gevolgd en op impact voor de organisatie beoordeeld moeten worden. Daarbij zal er ook kennis moeten zijn over de zogenoemde transitie- en transfer-risico's die zich in met name de financiële stromen kunnen voordoen.⁶ Het is daarom verstandig als de compliancefunctie samen optrekt met (tweedelijs) functies met werkzaamheden als business control, risk management, reporting en internal audit, omdat duurzaamheidsrisico's een 'kameleon'-karakter hebben en het een multidisciplinaire beheersing vergt.

Duurzaamheids-
wetgeving als te
beheersen nalevings-
risico sluit aan bij de
professionele attitude
van compliance.

6 Transitierisico: veranderende normen, klantbehoeften of technische ontwikkelingen die het gevolg zijn van de overgang naar andere energievoorziening, inbedding van circulariteit of emissiebeperkingen.

Transferring channels: de wijze waarop bijvoorbeeld fysieke klimaatrisico's (negatief) effect hebben op de bedrijfsvoering en zich vertalen naar financiële en niet-financiële risico's.

Zie o.a.: www.bis.org/bcb/publ/d517.pdf

De buitenwereld wil niet alleen weten hoe duurzaam onze (financiële) producten en diensten zijn, maar ook hoe duurzaam we zelf in onze bedrijfsvoering zijn.

Daarnaast zal de compliancefunctie (meer) aansluiting moeten zoeken met afdelingen die zich met maatschappelijke verantwoord ondernemen en stakeholdermanagement bezighouden. Immers, daar staan de maatschappelijke voelsprietten gericht op wat de samenleving (en de planeet) van de onderneming verwacht op het gebied van duurzaamheid op maximale gevoeligheid.

Daar komt bij dat de normen passend bij maatschappelijk verantwoord ondernemen veelal onder de noemer *soft law* vallen. Internationale 'standard setters' zoals de OESO en VN stellen beginselen op, waar overheden en ondernemingen zich aan committeren.⁷ Deze zien bijvoorbeeld op onderzoek doen op naleving van mensenrechten bij het aangaan van een overeenkomst of het doen van een investering. En om daaraan te voldoen zijn due diligence ofwel onderzoeknormen opgesteld. Deze verlangen een inspanning om negatieve gevolgen vanwege mensenrechtenschendingen op te sporen en op te heffen, waarvoor het middel van 'engagement' ingezet kan worden.

Deze soft law integreert door opname in de duurzaamheidswetgeving in de bestaande en nieuwe (financiële) toezichtwetgeving. Dat vormt voor compliance een nieuw pakket aan normen en wijze van beheersing.

Transparantie is key

Met enige afstand kijkend naar de duurzaamheidswetgeving ontstaat het beeld dat duurzaamheid realiseren weliswaar geen af te dwingen resultaat is, maar dat daar wel publiekelijk verslag over gedaan moet worden. Dus ook een verklaring afgeven wanneer (beleggings)producten geen duurzame impact beogen en uitleggen wat daarvoor de redenen zijn. Duurzame (beleggings)prestaties en financiële producten zijn in de precontractuele- en beheerfase aan gedetailleerde publicatienormen gebonden. Ook op entiteitsniveau zal op websites een toegankelijke plaats ingeruimd moeten zijn waar uitleg en verklaringen worden opgenomen over duurzaamheid.

Dat vermindert weliswaar het risico op *greenwashing*, maar uitingen in reclame, marketing of ambitiestatements waarbij sprake is van *greenwashing* vergroten dat risico.⁸ Het loont de moeite om ook de communicatieafdelingen die deze (onverplichte) uitingen samenstellen hiervoor te waarschuwen en van richtlijnen te voorzien of compliance (tijdelijk) deel te laten nemen aan het goedkeuringsproces. *Greenwashing* is namelijk niet alleen een reputatierisico, maar ook een juridisch en zelfs financieel risico.

⁷ OESO: www.oecd.org/investment/due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct.htm en VN: www.business-humanrights.org/en/big-issues/un-guiding-principles-on-business-human-rights

⁸ De term *greenwashing* is een contaminatie van *wish* en *greenwashing*: je wilt verduurzamen maar de beperkte gerealiseerde impact leidt tot (bewust) *false positive* communiceren. Zie onder meer www.greenwashing.climatesites.net/greenwashing.

Compliance planning

Bij het periodiek opstellen van het jaarplan zal de impact van de duurzaamheidswetgeving (risico's en kansen) voorlopig één van de belangrijke thema's zijn. Dat vraagt om inzicht van de aankomende wetgeving, de daarvoor benodigde kennis voor de impactanalyse, het adviseren bij de implementatie, het aanpassen van beleid en inrichten of aanpassen van het risicobeheersingsraamwerk. Dat vraagt kennis, menskracht en middelen zoals IT. Het is verstandig om dat plan tijdig op te stellen en naast budget ook *sense of urgency* hiervoor te organiseren. Duurzaamheid is zoals het vaak wordt betiteld een 'veelkoppig monster' waarvan de tentakels diep in de (bestaande) organisatie en al haar processen en procedures (kunnen) grijpen. Onderschatting van die gevolgen past niet goed bij onze kerncompetentie.

Holistische benadering

Naast de bespreking van enkele elementen over compliance en duurzaamheid, is het van belang dat dit thema vanwege haar veelzijdigheid op een alles overziende wijze wordt benaderd. Er is niet snel een geïsoleerde benadering mogelijk. Immers, een duurzaam product hoeft niet blijvend aan te sluiten op de beoogde doelgroep of hun wensen, of het is onbedoeld toch slecht voor het milieu of er is door veranderende normen geen behoefte meer aan. In een multidisciplinaire aanpak komen bijvoorbeeld *legal*, risicobeheer, maar ook financiën, innovatie en strategie bij elkaar. Compliance kan daar niet bij ontbreken. Niet alleen voor het bewaken van de letter of de geest van de wet, maar ook door rekening te houden met wat er maatschappelijk gezien van belang is of wat een trend wordt om rekening mee te houden. Dus nog meer geïntegreerde samenwerking en vooral van elkaar leren en de klus samen klaren. Het geheel is dan meer dan de som der delen. En wellicht duurzamer.

Wederkerigheid

De buitenwereld komt naar binnen en wil van ons niet alleen weten hoe duurzaam onze (financiële) producten en diensten zijn, maar ook hoe duurzaam we zelf in onze bedrijfsvoering zijn. Immers, afnemers willen ook weten of zij met een duurzame partij te maken hebben. Dat kan uit eigen behoefte zijn, maar waarschijnlijker is dat ook daar wetgeving weer de basis voor legt. Bij inkoop- en acceptatieprocessen zal door aangewezen ondernemingen extra poortwachertoetsingen uitgevoerd moeten worden. Een verzekeraar zal een klant beoordelen op diens naleving van milieu- en mensenrechten-normen. Althans dat is het plan van de EU Commissie. Maar dezelfde verzekeraar zal zelf ook – door de klant– beoordeeld

worden op diens naleving van deze normen. Dat betekent dat een verzekeraar als Achmea als besloten vennootschap ook zelf inzichtelijk moet maken wat bijvoorbeeld haar CO₂-footprint is.⁹

Dat is een benadering die niet altijd in beeld is of die voorbehouden is aan afdelingen waar tenders en aanbestedingen worden behandeld. Op relatief korte termijn verandert dat. Heeft compliance hier een rol? Ik zou denken van wel en niet zo'n beetje ook. Al was het maar door het nakomen van (klimaat)commitments door de (financiële) sectoren, de steeds kritischer blik van de samenleving en NGO's op ons doen en laten.

Al met al is duurzaamheid bij uitstek een thema dat vele gezichten kent en vooral tot het domein van compliance behoort. Wie anders kan binnen een organisatie de wereld van buiten naar binnen en vice versa brengen?

Peter van Vliet is in diverse, veelal juridische, functies al geruime tijd werkzaam bij Achmea NV. De laatste tien jaar is hij als Senior Compliance Officer actief, waarbij zijn speciale aandacht uitgaat naar governance, de compliancefunctie en het financieel toezichtrecht. Hij is vanaf 2018 betrokken bij het Achmea Programma: Duurzaam Samen Leven, waarbij zijn aandacht uitgaat naar het integreren van de duurzaamheidswetgeving in de hiervoor beschreven aandachtsgebieden.



⁹ GHG scope 1,2 en 3.

DUURZAAMHEIDSVOORKEUREN? LEG DAT MAAR EENS UIT

Emma de Leeuw

Dit artikel schetst de drie uitdagingen die cliënten hebben bij het begrijpen van de nieuwe duurzaamheidsconcepten binnen het geschiktheidsbeoordelingsproces. Het is bedoeld om aan te geven waar er een risico bestaat met betrekking tot het begrip van de klant, en waar een compliance officer op kan letten om te zorgen dat klanten niet misleid worden.

Als gevolg van de MiFID II-regelgeving moeten financiële ondernemingen een geschiktheidsbeoordeling uitvoeren voor vermogensbeheerproducten. Bij de geschiktheidsbeoordeling wordt de cliënt om informatie gevraagd over verschillende aspecten zoals kennis en deskundigheid op het gebied van beleggen, zijn financiële situatie en risicotolerantie. Aan de hand van de door de klant verstrekte informatie bepaalt een financiële instelling vervolgens een adequaat risicoprofiel dat het best aansluit bij de financiële doelstellingen van de klant. Deze geschiktheidsbeoordeling is een van de belangrijkste concepten voor de bescherming van beleggers doordat financiële ondernemingen verplicht zijn de beleggingsdoelstellingen van de cliënt af te stemmen op een geschikt product en of deze passend zijn gezien het kennisniveau en financiële situatie van de cliënt zoals gedefinieerd in het productbeheerproces.

Het EU-actieplan Sustainable Finance Action Plan (SFAP) heeft gestandaardiseerde duurzaamheidskenmerken voor beleggingsproducten ontwikkeld. Specifiek relevant voor vermogensbeheerproducten zijn de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) en de EU Taxonomy Regulation. De invoering van de SFDR vereist dat vermogensbeheerproducten en de financiële ondernemingen die deze producten aanbieden, informatie verstrekken over verschillende duurzaamheidskenmerken. Dit zorgt voor meer standaardisering en transparantie tussen financiële marktdeelnemers met betrekking tot de integratie van duurzaamheidsrisico's, het in aanmerking nemen van negatieve duurzaamheidseffecten en duurzame beleggingskenmerken of -doelstellingen van financiële producten. De SFDR vermeldt onder meer het percentage duurzame beleggingen van een vermogensbeheerproduct en het percentage beleggingen dat is afgestemd op de taxonomie. De EU-taxonomie is een gemeenschappelijk woordenboek van duurzame economische activiteiten. De Taxonomie beschrijft

welke beleggingen als groen, d.w.z. ecologisch duurzaam, worden beschouwd.

De MiFID II-geschiktheidsbeoordeling is gewijzigd, zodat financiële ondernemingen verplicht zijn de duurzaamheidsvoorkeuren van cliënten op te vragen, op basis van de verschillende duurzaamheidskenmerken die door de SFDR zijn geïntroduceerd. Nadat het financiële risicoprofiel van een cliënt is vastgesteld, moet de financiële onderneming de voorkeur van een cliënt vragen voor drie duurzaamheidskenmerken: 1) een minimumaandeel duurzaam beleggen, 2) een minimumaandeel afstemming op de Taxonomie en 3) afweging van de belangrijkste ongunstige effecten op duurzaamheidsfactoren. De introductie van duurzaamheidsvoorkeuren in de geschiktheidsbeoordeling is een positieve ontwikkeling die hopelijk de groei en ontwikkeling van duurzame beleggingsproducten zal bevorderen. De praktische uitvoering van deze specifieke wettelijke vereisten brengt echter verschillende uitdagingen met zich mee. Deze uitdagingen houden verband met de vraag of cliënten de nieuwe informatie over duurzaamheid begrijpen. In dit artikel gaan we hier dieper op in.

Er zijn drie belangrijke uitdagingen bij de huidige integratie van duurzaamheidsvoorkeuren in de geschiktheidsbeoordeling van MiFID II. Dit zijn ten eerste de complexe terminologie die cliënten moeten begrijpen om een weloverwogen duurzaamheidsvoorkeur te kunnen geven, de dubbelzinnigheid van de definitie van duurzame beleggingen in de SFDR en ten slotte de aanpassingsclausule voor het geval dat duurzaamheidsvoorkeuren niet kunnen worden gekoppeld aan een financieel geschikt product. Deze drie uitdagingen vergroten het risico dat klanten de duurzaamheidskenmerken van het financiële product niet volledig begrijpen.

Complexe terminologie

In de poging om de duurzaamheidskenmerken van alle financiële producten te standaardiseren, heeft de regelgeving inzake duurzame financiering veel nieuwe termen en concepten geïntroduceerd om beleggingsproducten te labelen. Dit zijn termen en concepten die nieuw zijn voor klanten. Zoals gesteld in overweging 6 van Gedelegeerde Verordening 2021/1253 van de Commissie is het de verantwoordelijkheid van financiële ondernemingen om klanten te informeren en voor te lichten over de verschillende duurzaamheidskenmerken van een product. De duurzaamheidsvoorkeuren die worden gevraagd binnen de geschiktheidsbeoordeling omvatten ten minste drie technische definities. De ESMA-richtlijnen benadrukken dat financiële ondernemingen bij het informeren van klanten over deze aspecten moeten voorkomen dat zij misleidende, verwarrende, onnauwkeurige en te technische taal gebruiken.¹ Het

¹ Zie ook: *Guidelines on certain aspects of MiFID II suitability requirements, final report*, European Securities and Markets Authority (ESMA), 23 september 2022.

wordt een kunst om de verschillende duurzaamheidskenmerken aan een klant op een begrijpelijke manier uit te leggen via een onlineplatform of in de korte tijd dat de klant met een relatiebeheerder spreekt.

Tijdens het onboardings- en beoordelingsproces kan er sprake zijn van een overdaad aan informatie voor de klant. Voor een compliance officer moet de focus liggen op de vraag of de duurzaamheidskenmerken die relevant zijn voor het productaanbod van de financiële onderneming op een duidelijke manier worden uitgelegd.

Dubbelzinnigheid en overlap in de definities van duurzaam beleggen

Een andere uitdaging met betrekking tot het begrip van de duurzaamheidsconcepten door een klant is de definitie van duurzame beleggingen zelf. Een van de duurzaamheidsvoorkeuren die een financiële onderneming van een klant zal moeten vragen, is het minimumpercentage duurzame beleggingen. De definitie van duurzame belegging (artikel 2(17)



SFDR)² leidt momenteel tot complicaties omdat er geen duidelijke manier is om vast te stellen en te berekenen wat de onderneming als duurzame belegging kwalificeert. Dit leidt tot een gebrek aan vergelijkbaarheid vanwege uiteenlopende interpretaties. Bovendien zijn er twee verordeningen die het begrip duurzaamheid hebben gedefinieerd: de SFDR en de Taxonomie. De definitie van de SFDR heeft een breder toepassingsgebied en omvat ook sociaal duurzame beleggingen, terwijl het taxonomiebegrip alleen milieudoelstellingen in aanmerking neemt. Hierdoor ontstaat deels overlap maar zijn er ook grote verschillen. Een beleggingsproduct dat gericht is op een sociale doelstelling zal bijvoorbeeld een hoog percentage duurzame beleggingen hebben volgens de SFDR, maar een zeer laag taxonomie-afstemmingspercentage.

De technische duurzaamheidspercentages geven geen volledig inzicht in de werkelijke overwegingen die tijdens de beleggingsstrategie worden gemaakt. Een klant kan de voorkeur geven aan een hoge taxonomie, waardoor hij denkt een ecologisch duurzaam product te krijgen, zonder zich te realiseren dat fossiel gas en nucleaire activiteiten ook als taxonomisch afgestemd kunnen worden beschouwd.³ Om het inzicht van de klant in de technische duurzaamheidspercentages te vergroten, zou het goed zijn om de klant uit te leggen welke beleggingsstrategie binnen de verschillende financiële producten wordt toegepast. Dit zorgt ook voor een beter begrip van wat het financiële product inhoudt. De beleggingsstrategie van een product zal waarschijnlijk ook hetzelfde blijven, terwijl de percentages duurzame beleggingen en de afstemming op de

taxonomie nog in ontwikkeling zijn. Vooral het taxonomiepercentage kan in de loop der tijd veranderen, niet door een verandering in de portefeuille van een klant, maar door de veranderende reikwijdte van de definitie. Momenteel zijn in de taxonomieverordening slechts twee van de zes milieudoelstellingen gedefinieerd⁴, terwijl de sociale doelstellingen nog niet zijn opgenomen. Daarom kunnen bepaalde termen nu een andere betekenis hebben dan in de toekomst.

Hoewel de invoering van een percentage duurzame investeringen vergelijkbaarheid mogelijk maakt, maakt de vage definitie het moeilijk te begrijpen wat er aan het percentage duurzame investeringen ten grondslag ligt. Met de huidige vage definitie van duurzame beleggingen komt het vereenvoudigen van duurzaamheid tot een percentage de transparantie niet ten goede.

Aanpassingsclausule

De laatste uitdaging van de MiFID-wijzigingen vindt plaats aan het einde, wanneer een klant alle stappen van de geschiktheidsbeoordeling heeft doorlopen. Binnen de MiFID-wijzigingen op de geschiktheidsbeoordeling is het verplicht om eerst het financiële risicoprofiel van een cliënt te selecteren, alvorens naar zijn duurzaamheidsvoorkeuren te vragen. Dit kan leiden tot een klant met duurzaamheidsvoorkeuren die onverenigbaar zijn met de producten die financieel voor hem geschikt zijn. Als de duurzaamheidsvoorkeuren van de klant niet kunnen worden afgestemd op het product binnen hun financiële risicoprofiel, dan zou de klant aan het einde van de geschiktheidsbeoordeling zijn duurzaamheidsvoorkeuren moeten aanpassen.

Deze aanpak is belangrijk om ervoor te zorgen dat een klant een product krijgt dat geschikt is voor zijn financiële doelstellingen. Het is ook nuttig voor de praktische uitvoering van de verordening, vooral nu met een gebrek aan informatie ook zorgt voor een gebrek aan geschikte producten. Een klant informeren en voorlichten over moeilijk te begrijpen duurzaamheidsfactoren en hem vervolgens vragen om zijn duurzame voorkeuren aan te passen, kan echter voor veel verwarring zorgen bij de klant.

2 Een investering in een economische activiteit die bijdraagt tot een milieudoelstelling, zoals bijvoorbeeld gemeten aan de hand van kernindicatoren voor efficiënt gebruik van hulpbronnen als (hernieuwbare) energie en (natuurlijke) grondstoffen, water en land, indicatoren voor de productie van afval en de uitstoot van broeikasgassen, of aan de hand van het effect ervan op de biodiversiteit en de circulaire economie. Daarnaast is een duurzame investering een investering in een economische activiteit die bijdraagt tot een sociale doelstelling, met name een die bijdraagt aan de vermindering van ongelijkheid of die de sociale cohesie, de sociale integratie en de arbeidsverhoudingen bevordert, of een investering in menselijk kapitaal of in economisch of sociaal achtergestelde gemeenschappen. Voorwaarde is dat duurzame investering geen van deze doelstellingen significant schaadt en dat de ondernemingen waarin wordt geïnvesteerd goede bestuurspraktijken volgen, met name op het gebied van gezonde managementstructuren, arbeidsverhoudingen, beloning van het personeel en naleving van de belastingwetgeving.

3 Zie ook: *Final report on draft Regulatory Technical Standards on information to be provided in pre-contractual documents, on websites, and in periodic reports about the exposure of financial products to investments in fossil gas and nuclear energy activities*, ESMA, 30 september 2022.

4 De zes milieudoelstellingen zoals gedefinieerd in de taxonomie verordening zijn:

1. mitigatie van klimaatverandering;
2. adaptatie aan klimaatverandering;
3. duurzaam gebruik en de bescherming van water en mariene hulpbronnen;
4. transitie naar een circulaire economie;
5. preventie en bestrijding van verontreiniging;
6. bescherming en het herstel van de biodiversiteit en ecosystemen.

Het is belangrijk dat de specifieke duurzaamheidsvoorkeuren van een klant worden opgevraagd, en dat op basis daarvan relevante producten aan de klant worden voorgelegd op een manier die begrijpelijk is.

Aangezien de MiFID-wijzigingen bepalen dat er geen negatieve doelmarkt mag zijn, betekent dit dat een klant altijd een duurzamer product verkocht mag worden, zolang het binnen het financiële risicoprofiel past. Hierdoor zullen veel van deze aanpassingen eruit bestaan dat cliënten hun duurzaamheidsvoorkeuren moeten verlagen. Een klant verplichten om zijn duurzaamheidsvoorkeuren aan te passen bij gebrek aan beschikbare financieel geschikte producten leidt tot een onjuiste etikettering van productgeschiktheid. Als de duurzame voorkeuren van een klant pas geschikt worden geacht na aanpassing van de voorkeuren, komen deze dan wel overeen met de oorspronkelijke voorkeuren van de klant? Dit is een geval waarin de verordening indirect *greenwashing*⁵ in de hand werkt.

Door de mogelijkheid om duurzaamheidsvoorkeuren aan te passen vanwege een gebrek aan beschikbare financiële producten, worden bovendien de marktsignalen voor bedrijven weggenomen om meer duurzame financiële producten te ontwikkelen. Als klanten hun duurzaamheidsvoorkeuren aanpassen op basis van de beschikbaarheid van de producten, welke stimulans is er dan voor financiële ondernemingen om duurzamere financiële producten te ontwikkelen? Dit is in strijd met het EU-actieplan voor duurzame financiering, waarvan het doel is om duurzame financiering te vergroten (overwegingen 1-3 van de gewijzigde gedelegeerde verordening 2017/565 - 2021/1253). Het bijhouden van de hoeveelheid aangepaste duurzaamheidsvoorkeuren en het gebruik van deze informatie

in productontwikkelingsprocessen kan ervoor zorgen dat financiële ondernemingen zich bewust zijn van afwijkende duurzaamheidsvoorkeuren ten opzichte van het productaanbod.

Conclusie

De MiFID-geschiktheidsbeoordeling is een belangrijk onderdeel om de bescherming van beleggers te waarborgen. Het is de verantwoordelijkheid van de financiële onderneming om klanten te beschermen tegen slecht geïnformeerde beleggingskeuzes. De ontwikkeling van regelgeving op het gebied van duurzame financiering zal de ontwikkeling van duurzame beleggingsproducten bevorderen. Het is een positieve ontwikkeling dat cliënten tijdens de geschiktheidsbeoordeling duurzaamheidsvoorkeuren kunnen aangeven. De complexe terminologie, de dubbelzinnigheid en overlappenden in de definitie van duurzame beleggingen en de aanpassingsclausule maken het echter een uitdaging voor cliënten om de veranderingen te begrijpen. Daarom is het belangrijk dat de specifieke duurzaamheidsvoorkeuren van een klant worden opgevraagd, en dat op basis daarvan relevante producten aan de klant worden voorgelegd op een manier die begrijpelijk is.

Emma de Leeuw is werkzaam bij Triodos Bank NV binnen het compliance-team. Haar focus ligt binnen dit team op de, binnen Triodos zo geheten, Compliance & implementation van de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR).

⁵ Wanneer groene producten minder 'groen' blijken te zijn dan gedacht of uitgedragen.



HETTY VAN ROOIJ-KOOLEN IN GESPREK MET RENATE DE LANGE-SNIJDERS

FEITEN EN INNOVATIE VERTELLEN HET VERHAAL

Ooit stonden we samen op het hockeyveld, dronken we een biertje aan de bar en bestuurden we in Tilburg de studenten hockeyvereniging. Eén van de mijlpalen was dat we het allereerste multifunctionele kunstgrasveld in Nederland realiseerden, geopend door wijlen oud-premier en mede-hockeyliefhebber Ruud Lubbers. Het was de tijd van hockey op natuurgras. Misschien wel het ultieme pure, maar als er wekelijks op gras wordt gehockeyd of eerder geragd, blijft er weinig van over. Bovendien, als studentenclubje moesten we concurreren met grote clubs met een kunstgrasveld. Als club wil je duurzame groei en continuïteit, maar we hadden niet de financiële middelen om een kunstgrasveld te realiseren.

Dus werden we creatief door het bundelen van krachten, want ook de studententennisclub wilde duurzame groei en samen zorgden we voor een innovatieve oplossing. Met onze vernieuwende ambities hebben we het KNHB-bestuur ervan overtuigd dat vele lijnen op het hockeyveld het verschil maken. Als ik tegenwoordig bij een hockeyvereniging kom, dan zie ik regelmatig een veld met vele lijnen bij multisportclubs. Op die manier kunnen ook voetballers, tennissers en andere sporters het dure kunstgrasveld optimaal benutten. Dan zie ik die vele lijnen en denk ik 'o dat is een gave, duurzame oplossing geworden'.

Medio jaren 90 ging zij als fiscalist bij PwC aan de slag, ik als consultant bij KPMG. We waren groen als gras...

Dit keer spreken we elkaar eens niet over studerende en/of puberende kinderen, hockey, wijn, eten en andere hoofdzaken. We blijken een vaktechnisch raakvlak te hebben, ESG, waarvoor ik haar op kantoor in Amsterdam spreek.

Je bent sinds 1 juli gestopt als bestuurslid bij PwC. Ben je nu terug naar de fiscaliteit of heeft ESG nu ook jou helemaal omarmd?

"Ik blijf nog wel actief als belastingadviseur, maar een deel van mijn tijd. Ik beheers dat vak natuurlijk en die affiniteit met het fiscale en de klanten blijft. Uiteindelijk gaat het om het creëren van langetermijnwaarde en heb ik naast mijn passie voor het familiebedrijf een nadrukkelijke focus op ESG. Zowel voor onze klanten (Global en Europe) als onze eigen organisatie (EMEA).

In mijn rol als bestuurder van PwC Nederland had ik heel snel het idee dat wij onze ervaringen met de verduurzaming van onze eigen organisatie verder kunnen delen, zoals binnen kennisgroepen, met onze klanten, en ons PwC-netwerk wereldwijd. Zo kunnen we anderen helpen met verduurzamen en hun vraagstukken daarbij."

Dit gesprek voor de DCO is evenzo een mooie manier om deze kennis en ervaringen te delen. Hoe is PwC destijds met ESG aan de slag gegaan?

"Wij hebben in 2016 heel duidelijk een visietraject ingezet waarbij we onze *purpose* als vertrekpunt hebben genomen. We hebben toen ook tegen elkaar gezegd: 'Als we vinden dat duurzaamheid in de *purpose* van PwC zit, dan moeten we daar ook tijd, energie en aandacht voor vrijmaken.' We zijn gericht gaan kijken naar wat duurzaamheid betekent voor onze strategie en onze bedrijfsvoering. En zijn op een gegeven moment gewoon gestart, ook al wisten we nog niet alles. Niet beginnen was en is geen optie. Dus hebben we de *sustainable development goals* (SDG's) omarmd, met een focus op die SDG's die het beste bij ons passen en waar we de meeste impact kunnen maken."

Dus eigenlijk zijn jullie heel concreet naar de SDG's gaan kijken en gaan kiezen?

"Aan het kiezen van de focusthema's en SDG's gaat eerst heel veel onderzoek vooraf, waaronder een materialiteitsassessment. De vragen die hierin centraal stonden waren: 'Waar kunnen we de meeste impact maken?', 'Waar denken we dat nu de meeste versnelling nodig is?' en 'Waar leggen we dus de focus op?' Uit deze assessment is gebleken dat negen SDG's relevant zijn voor onze bedrijfsvoering en dienstverlening en dat we momenteel voor vier daarvan de meeste impact kunnen maken. Dat zijn

onze focus-SDG's:

SDG 5: Gendergelijkheid

SDG 8: Waardig werk en economische groei

SDG 10: Ongelijkheid verminderen

SDG 13: Klimaatactie

Daarop hebben we ambities geformuleerd met daaraan gekoppelde targets en duidelijke KPI's. Zo hebben we in 2021 gezegd, dat we heel erg moeten inzetten op klimaat en gelijkheid. Voor een deel ingegeven door de impact van de COVID-19-pandemie op dat moment. Soms waren de targets te ambitieus, juist om iedereen te stimuleren niet alleen bestaande acties te plotten naar de SDG's en te koppelen aan de ambities, maar juist ook te kijken naar wat we extra kunnen doen. Op basis van de ambitie en KPI's hebben we per focusthema een driejarenplan opgesteld en hebben we vervolgens specifieke activiteiten en targets op jaarbasis geformuleerd."

Eén van de thema's is klimaatverandering, met de ambitie om in 2030 Net Zero te zijn. Dit betekent dat jullie verder willen gaan dan een CO₂-neutrale bedrijfsvoering. Welke impact heeft deze ambitie voor de organisatie en wat zijn de belangrijkste stappen op weg naar Net Zero?

"Een pand verduurzamen houdt een concrete investeringsbeslissing in: 'We leggen zonnepanelen op het dak of niet.' Maar als we het verduurzamingsvraagstuk in de breedte bekijken, dan is in onze bedrijfsvoering, gemeten naar de emissie die we uitstoten, mobiliteit onze grootste uitdaging. Daarmee gaat het niet alleen om het wagenpark, maar alle reisbewegingen. Verduurzamen is dan niet gewoon een investeringsbeslissing maar het veranderen van gewoonten. Om het investeringsproces te versnellen, hebben we in 2017, een interne CO₂-prijs ingevoerd. Dus aan het eind van het jaar kijken we wat onze uitstoot is, vermenigvuldigen dat met 100 euro en dat is dan het (minimale) investeringsbudget voor het jaar erna. Daarbij heeft onze aanpak drie pijlers: 1) investeren in innovatie, 2) investeren om de eigen uitstoot te reduceren en 3) compenseren van de eigen uitstoot.

Zo investeren we bijvoorbeeld in innovatieprojecten, aangezien we vinden dat we een verantwoordelijkheid richting de maatschappij hebben. Dit doen we onder meer door bij te dragen aan innovatie voor duurzame luchtvaart, zoals een financiële donatie aan het Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum (NLR) voor de aanschaf van een elektrisch vliegtuig om het onderzoek naar elektrisch vliegen te versnellen. Verder proberen we met kennis en expertise bij te dragen aan het maatschappelijk debat.

Investeren in het reduceren van onze CO₂-uitstoot doen we bijvoorbeeld ook door sinds dit jaar als PwC Nederland alleen nog maar met biobrandstof (*Sustainable Aviation Fuel*) te vliegen. We hebben ook geïnvesteerd om het wagenpark versneld te verduurzamen, waarbij we als doel hebben om vanaf 2025 gebruik te maken van een geheel elektrisch wagenpark. Gegeven dat doel bekijken we wat dit vervolgens betekent op jaarbasis. Welke targets moeten we dan vaststellen om uiteindelijk dat doel op de langere termijn te behalen? Heel concreet betekent dit dat de komende drie jaar alle niet 100% elektrische auto's eruit gaan."

Nu denk ik, tsja PwC, elektrisch rijden en met duurzame brandstof vliegen, dan blijf je nog steeds kilometers maken, toch?

"Dat is een terecht punt; uiteindelijk gaat het om *change management*, veranderen van reisgedrag en het vinden van een goede balans. Is het wel of niet nodig om elkaar fysiek te ontmoeten? Dat geldt zowel voor interne meetings als voor afspraken met klanten. Als we kijken naar mobiliteit gaat het om mensen bewuster maken van hun reisgedrag. Dat werkt beter dan te zeggen 'Nee u mag niet...'. Als we naar Frankfurt of Parijs gaan, gaan we met de trein, tenzij... We proberen dus kortere afstanden met de trein te doen. De keuze om de trein of het vliegtuig te pakken is niet financieel gedreven. Sterker nog, als het gaat qua tijd, maar het kost meer geld, dan gaan we toch met de trein. Soms gaat het niet qua tijd. Bijvoorbeeld als ik naar Milaan zou willen reizen, duurt het met de trein 11 uur met 7 overstappen. Dat gaat te ver. Maar als het te doen is, dan hebben we nog steeds liever dat je met de trein gaat. Het is de mindset. Die moet blijvend veranderen en dus wordt daar veel in geïnvesteerd, want we hebben een ambitie te halen en die betekent dat we onze emissie moeten blijven reduceren.

Net als ieder ander zijn we door COVID-19 ook meer vertrouwd geraakt met online vergaderen. Het werd toen in één keer duidelijk dat je wel degelijk kon werken zonder fysiek elkaar te ontmoeten. In het begin kon je nog net met Google Hangout of Teams met vijf mensen tegelijk overleggen en dat werd natuurlijk al snel veel beter. We zijn veel meer gaan investeren in nieuwe technologie om zo goed mogelijk virtueel te kunnen vergaderen. We merkten dat nieuwe technologie mensen dichterbij elkaar brengt. We zijn een internationale organisatie, voorheen zou je minder snel met honderden mensen uit verschillende landen van verschillende disciplines bijeenkomen, uit kosten oogpunt en omdat het veel meer tijd vergt om te organiseren. Tegelijk blijven afspraken waarbij we elkaar fysiek ontmoeten en bij klanten op bezoek gaan ook heel belangrijk. Het gaat om het vinden van een nieuwe balans.

Technologische ontwikkelingen zullen de beleving van virtueel ontmoeten verbeteren. Ik zal je hier op het scherm een voorbeeld laten zien. Dit is zo'n virtuele ruimte, dat is onze *global metaverse campus*, waarbij je met je avatar rondloopt en anderen kunt ontmoeten voor bijvoorbeeld een overleg in een meeting room. Maar je kunt ook een presentatie houden voor 500 of 1.000 mensen. Het slaat een brug tussen een fysieke ontmoeting en een video conference. Dus ik zou me best wel voor kunnen stellen, zeker ook met grote groepen, dat je ook veel meer richting de nieuwe digitale platformen gaat om elkaar te ontmoeten."

Voel je nou binding met een poppetje? Heb je daar nog een gevoel mee of maak je een avatar zodanig dat die echt op degene lijkt?

"Naarmate die technologie beter wordt, worden de avatars geavanceerder en gaan ze beter lijken. Dan krijg je daar ook echt een gevoel bij, je herkent mensen ook echt. 'Hé kijk daar is mijn collega Mikayla, op haar hoge hakken. Ja, daar baal ik echt van, die heb ik niet, ik wil ook van die hoge hakken.' Het is vergelijkbaar met je kinderen die Fortnite spelen, ze identificeren zich helemaal met zo'n avatar en dat doet iets. Ik zag het ook bij mijn jongens hoe zij tijdens corona hun vriendjes konden blijven zien via Fortnite en andere virtuele platforms. Dat was voor hen heel gewoon, dan leef je gewoon door via Fortnite. Zij hadden speciale *skins* om zichzelf te onderscheiden van anderen. Hè ik baal echt van die hoge hakken van Mikayla, die wil ik ook. Die heb ik nog niet kunnen vinden in de avatar winkel, zij doet dat toch beter dan ik."

Op welke wijze neem je mensen binnen de organisatie mee in het thema verduurzaming?

"Binnen de PwC-organisatie heeft duurzaamheid op verschillende lagen een plek gekregen. Ik wil eigenlijk dat de boodschap niet bovenin wordt verteld, iedereen is een ambassadeur naar z'n klanten, een collega, familie of naar wie dan ook. Dus naar beneden, naar boven, links, rechts en naar buiten, vertellen onze mensen vanuit de gemeenschappelijke ESG-gedachte (of misschien makkelijker gezegd duurzaamheid) hun eigen verhaal, passend bij hetgeen hij of zij doet. En als iedereen dat doet, dan krijgen we een optelsom van eigen verhalen, ons verhaal waar iedereen zich in herkent en draagt iedereen bij aan de ambitie. Dat vind ik dan mooi. Wij maken uiteindelijk de meeste impact met elkaar, bij onze klanten. Dus is het belangrijk dat het in de hele organisatie en bij klanten de ESG-gedachte herkenbaar geborgd wordt.

Voordat iedereen een gedachte heeft bij duurzaamheid, dat gebeurt niet van de ene dag op de andere. Op een gegeven

Om anderen mee te krijgen in de duurzaamheids-gedachte heb je een versneller nodig, iets waarvan de ander denkt: 'O, dat is gaaf!'

moment zeiden we: 'Als we nou vinden dat verduurzaming zo belangrijk is, dan moet we de *engagement* op dat onderwerp vergroten bij onze mensen.' Toen hebben we in 2018-2019 de SDG Experience ontwikkeld. Dat is een hele grote bol, de SDG Dome die we hier op kantoor hadden staan. Binnenin de bol was een 360°-projectie die een wereld liet zien die niet mooi is, denk aan gekapte bomen, de uitstoot van fabrieken, vies drinkwater, noem maar op. Vervolgens zijn we in kleine groepen van acht tot tien mensen in die bol een spel gaan spelen. We hebben vragen beantwoord en oplossingen bedacht rondom de SDG's. De goede antwoorden dragen bij aan een betere wereld. Het resultaat was dat we het besef hebben gevoed, dat we met elkaar én ieder als individu impact op het behalen van de SDG's kunnen hebben. Deze aanpak was op dat moment nieuwe technologie, waarbij we als team ook nog een spel speelden. Dat sprak aan. De bol zou hier zes weken op kantoor staan, uiteindelijk werd dat bijna een jaar. Mensen waren zo enthousiast, dat de SDG Experience continu was volgeboekt, vijf dagen per week, acht tot tien shifts per dag. Uiteindelijk hebben zo'n ruim 6.000 mensen gebruik gemaakt van de SDG Experience, waarvan de helft klant of extern was. Toen COVID-19 kwam hebben we het afgebroken. Deze SDG Experience heeft zeker geholpen om mensen enthousiast te krijgen voor verduurzaming en de SDG doelen. Uiteindelijk is iedereen een aanjager, een ambassadeur, dat hebben we hiermee verduidelijkt en gevoed. De mensen die de SDG Experience hebben gedaan, brachten het enthousiasme over aan naar collega's en klanten. Eigenlijk de klassieke olievlekbenadering, maar dan duurzaam. Mijn inzicht is dat innovatie helpt. Je hebt iets nodig waarvan iedereen denkt: 'Oh, dat is gaaf!'"

Zo kwamen jullie ook op de CO₂-app?

"Op een gegeven moment kwam inderdaad het idee op om een persoonlijk CO₂-footprint dashboard te ontwikkelen. Want wat gebeurt er vaak? Mensen nemen beslissingen en hebben eigenlijk helemaal geen idee wat de impact is van die beslissing. Terwijl je een andere beslissing zou nemen als je wel weet wat de impact is. Als medewerker registreren we onze gereden kilo-

meters, of we nou naar kantoor gaan, naar een klant of naar waar dan ook. Die data zijn er al en wordt nu ook ingeladen in het dashboard en in de individuele CO₂-footprint-app vertaald naar een persoonlijke CO₂-footprint. Ik zie dus wat mijn impact is, afhankelijk van de manier waarop ik reis. Ik zie wat de impact is van het reizen met de trein, de fiets, de auto of het vliegtuig. Ook zie ik wat de impact is van elektrisch rijden of het gebruiken van een ander type auto. Dat drukt mij met de neus op de feiten."

Een dashboard of CO₂-app is interessant, tegelijk hebben medewerkers hun dagelijkse werkpraktijk met financiële targets. Hoe krijg je medewerkers toch mee in het verminderen van hun carbon footprint?

"We willen mensen niet straffen, we vinden dat het start met bewust worden. Iedereen binnen PwC kan in de app op de mobiele telefoon de eigen footprint zien, ook in vergelijking met het voorgaande jaar. Daarnaast geeft het dashboard ook managementinformatie, het laat het niveau én de verandering zien van wat we als totaalbedrijf per kantoor, team, klant of project doen. Zo zagen we bij sommige teams weinig mobiliteitsverandering omdat ze het lastig vinden om anders te reizen. Zo zei een aantal jonge collega's: 'Ja, ik wil wel minder reizen, maar mijn manager wil dat ik op kantoor aanwezig ben'. Of: 'Ik wil minder reizen maar ik moet naar de klant toe.' Op basis van die feedback willen we kijken waar kunnen we helpen."

Medewerkers kunnen de duurzaamheidsimpact ook inzichtelijk maken richting hun klant en de klant betrekken in hun duurzaamheidskeuzes door bijvoorbeeld deze keuze voor te leggen aan de klant: 'Hoe kunnen we samen bijdragen aan een betere wereld? Als we niet meer vijf dagen naar u toe komen, maar nog maar drie en de andere twee dagen virtueel werken, dan reduceren we samen die footprint van 100% naar 60%.' Wij zitten in de supply chain van onze klant. Dus als de klant zelf een Net Zero target heeft, is het ook heel belangrijk dat wij met onze dienstverlening daaraan bijdragen. Met de CO₂-footprint-app kan de klant zelf de keuze maken."

Welk inzicht heeft de ESG-transitie gebracht?

“Dat het eigenlijk *change management* is, en ook dat het belangrijk is om steeds weer te kijken wat er werkt. De heterogeniteit van de organisatie maakt dat we in onze duurzaamheidsaanpak niet één beleid kunnen hanteren. Het blijft *tunen* en dat is ook goed. Uiteindelijk is het een combinatie van ambitie en beleid. Zo vinden we dat het zou moeten, met een stukje vrijheid richting business units, de teams, de individuele medewerker en klanten om het in te vullen op een manier die het beste past. We hebben teams die klanten dicht bij huis hebben en we hebben groepen mensen waar de markt juist aan de andere kant van de wereld zit, bijvoorbeeld in Amerika. Je kunt niet iedereen hetzelfde opleggen, want het moet wel in verhouding en passend zijn. Soms is het nodig om elkaar fysiek te zien, maar ook niet bij ieder klantcontact. Dus we hebben gezegd: ‘Je moet bewuster vliegen.’ Om mensen bewuste keuzes te kunnen laten maken, heeft iedereen inzicht nodig. Op die manier begrijpt iedereen wat de impact is van de te maken keuze. Een ander inzicht is dat ik merk dat we op alle onderwerpen binnen ESG, data en technologie nodig hebben. Of het nu om diversiteit, inclusiviteit of klimaatimpact gaat. Want met een dergelijk feitelijk inzicht kun je laten zien waar de verandering nodig is en mensen helpen bij deze verandering. Feiten vertellen het verhaal.”

Velen vinden het thema duurzaamheid belangrijk, maar ervaren ook een drempel om het in de werkprijktijk toe te passen. Dat ‘waar moeten we beginnen’, hoor jij die geluiden ook?

“Dat herken ik. Heel veel bedrijven realiseren zich dat ze hun uitstoot moeten terugbrengen. De vraag is: ‘Hoe dan?’ En: ‘Waar kunnen we het beste een interventie doen met een zo groot mogelijke impact in termen van emissiereductie?’ Het is volgens mij heel belangrijk dat bedrijven veel meer inzicht krijgen in waar hun impact ligt. Daar heb je kennis en specifieke data voor nodig. Die is waar ook ter wereld nu gewoon nog relatief beperkt. Daar is ook investeringscapaciteit voor nodig, want kennis en data kosten op korte termijn geld, om op lange termijn rendement te maken.

Daarnaast is het denk ik ook wel de vraag wat maakt nou dat bedrijven gaan bewegen. Hier in Europa zie je dat regelgeving bedrijven best wel druk oplevert, bijvoorbeeld omdat je moet gaan rapporteren over je uitstoot en je impact. Maar dat is in andere delen van de wereld veel minder. Tegelijkertijd is het voor veel mensen duidelijk: we moeten gewoonweg met zijn allen iets doen.

Volgens mij moeten we het thema daarom ook anders benaderen. We moeten ons veel meer richten op de lange termijn: ‘Waar zie ik een risico voor de langetermijnwaarde van mijn

bedrijf? Welk effect heeft klimaatverandering op de weerbaarheid van mijn bedrijf? Wat betekent het als grondstoffen die ik in moet kopen er in één keer niet meer zijn om wat voor reden dan ook? Als ik mijn grondstoffen haal aan de andere kant van de wereld en heel veel uitstoot, moet ik dat dan niet anders doen? Zijn er geen andere vervangende grondstoffen dicht bij huis die mij minder afhankelijk maken én die minder vervuילend zijn?’

Er is volgens mij meer focus nodig op vragen als: ‘Waar gaat mijn bedrijf naartoe? Wat vragen mijn afnemers dadelijk? Hoe kijken consumenten naar mijn producten als die in de B2C zitten? Hoe kijkt de samenleving naar mijn bedrijf?’ Jonge mensen willen ook heel graag begrijpen wat hun bijdrage is aan die grotere ambitie en dus ook wat jij als organisatie en potentiële werkgever bijdraagt. En terecht, zou ik zeggen. Eigenlijk zou je willen, bijvoorbeeld op het onderwerp mobiliteit, dat iedereen zelf moet kunnen zien wat zijn of haar bijdrage is aan het realiseren van die ambitie. Jonge mensen willen ook weten welke impact ze maken met wat ze dagelijks doen. De feiten vertellen het verhaal en dat is hoe je anderen mee krijgt.

Net als bij zoveel veranderingen zie ik ook bij deze verandering drie groepen bedrijven ontstaan. Je hebt een groep die aan de voorkant zit en vanuit hun intrinsieke waarde al duurzaamheid in hun bedrijfsvoering hebben geïntegreerd. Dan heb je een groep die erachter zit, die best wel zou willen, ook omdat ze denken dat het relevant is om langer succesvol te blijven, maar niet zo goed weten waar hun impact kan liggen. En tenslotte heb je een groep die denkt: ‘Moet dit nou?’ Als we andere bedrijven mee willen krijgen in de duurzaamheidstransitie, dan moeten we ons vooral richten op die tweede groep, de groep van wel willen maar nog niet weten hoe. De eerste groep die gaat zelf wel, die verduurzaamt al. In de tweede groep kunnen we samen het verschil maken.”

Hebben de transitie en focus op duurzaamheid ook geleid tot verandering in de dienstverlening?

“We helpen met onze kennis en expertise klanten en hun stakeholders. Onze dienstverlening verandert daarbij zeker. Waar vroeger misschien de ondernemer puur bedrijfsecundair werd ondersteund, is ook onze dienstverlening duurzamer geworden. Om klanten te leren verduurzamen moet je de medewerkers ook opleiden om de juiste vragen te stellen, want duurzaamheid komt in en bij alle bedrijfskeuzes terug. Een klant hoeft niet eens een concrete duurzaamheidsvraag te hebben, maar in het antwoord komt het thema terug. Een voorbeeld is de situatie waarin een fabriek gesloten moet worden, om welke reden dan ook. Het is dan wel de bedoeling dat je de vraag stelt: ‘Oké, maar wat betekent dat nou voor de mensen die zonder werk komen? Hoe help je die dan van baan

naar baan?’ Dat gesprek voeren is ook verantwoordelijkheid nemen in de verduurzaming.

We zijn ook veranderd als het gaat om onze aanpak in het *engagen* of enthousiasmeren voor het thema duurzaamheid. Als we mensen willen *engagen*, dan moeten we dat op een andere manier doen dan dat we dat vroeger deden. Zo bemerken we, dat die eerste groep *early adapters* vraagt om dienstverlening die vernieuwend is. Dat kan door middel van het inzetten van tools zijn, maar ook door bijvoorbeeld disciplines te koppelen. Meestal stel je je projectteam samen vanuit de groep van *usual suspects*. En, als je écht gaat nadenken over het kunnen oplossen van de grotere problemen van klanten, dan heb je vaak meerdere en andere expertises nodig. Nieuwe innovatieve, veelal door technologie ondersteunde, oplossingen. Om mensen met verschillende expertisegebieden en achtergronden bij elkaar te brengen, hebben we een tool ontwikkeld die mensen niet alleen puur op vakinhoudelijk gebied bij elkaar brengt, maar ook op andere interesses of vaardigheden. Als ik een project ga doen rondom biodiversiteit, moet ik eigenlijk iemand hebben die het in het weekend graag in de natuur is en dat perspectief meeneemt naar een project. Dat haal je nergens uit een LinkedIn-profiel. Het begint en eindigt bij de mensen, medewerkers en klanten. We zijn gewend een vak te leren met ons hoofd en dat toe te passen, dat is tegenwoordig niet genoeg. We leggen alles wat we doen tegen de duurzaamheidslat om vanuit verschillende invalshoeken te kunnen bijdragen. En we investeren in innovaties waar niet alleen wijzelf anders door werken, bijvoorbeeld digitale platforms en meeting rooms die disciplines bundelen of een ESG footprint app, maar die ook voor onze klanten beschikbaar zijn en hen helpen inzicht te krijgen in waar ze impact kunnen hebben en helpen impact ook daadwerkelijk te hebben en daar transparant over te kunnen zijn.”

Welke drie tips zou je die tweede groep, die wel wil maar nog niet goed weet hoe, meegeven?

“Als eerste: probeer niet alles zelf uit te vinden. Ga vooral kijken welke mensen in je omgeving je kunnen helpen, zoals bevriende ondernemers, brancheverenigingen. Want er is al best veel kennis en *lessons learned*. Kennisdeling binnen brancheverenigingen is dan ook van belang. En ten tweede: Laat duurzaamheid onderdeel zijn van je strategie en bedrijfsvoering, want je moet iedere beslissing tegen die ‘duurzaamheidslat’ houden. En als derde denk ik dat het belangrijk is voor jezelf te bepalen welke twee à drie *sustainability goals* echt belangrijk voor je zijn. Doe iets wat bij jou als bedrijf past en maak daarbij een keuze waar je de meeste impact kunt maken. Je kunt het beste de focus leggen op die 20%, die je positieve impact met 80% vergroten. Ook is het van belang om transparant te blijven rapporteren over je voortgang op je ESG-doelstellingen.

Dus als je een doelstelling afgeeft, laat dan ook je voortgang zien, maar ook je dilemma’s. Want er zullen ook gewoon dingen niet lukken. En dat is prima, zolang je kan uitleggen waar het niet lukt en blijft doorgaan met verduurzamen.”

Tot slot, wat is het belangrijkste waar het bij duurzaamheid om gaat?

“Ik denk nogmaals dat het bij duurzaamheid gaat om een ambitie, beleid en *change management*. Mijn tip is dat laatste vooral niet te vergeten. Het zit heel erg in het gedrag om mensen te bewegen tot verandering. Strategie, structuur, en cultuur moeten kloppen. De sturing moet aansluiten bij de ambitie, door de voortgang te meten, want feiten vertellen het verhaal hè. En feiten laten de voortgang op de ambitie en het beleid zien en die feiten stimuleren het gedrag. Wat voor ons werkt, werkt ook voor onze klanten; wat voor onze klanten geldt, geldt voor ons.

Daarbij moeten we gewoon ook accepteren dat het nog niet perfect is, en we desondanks door moeten gaan. De hele duurzaamheidstransitie is nog volop in ontwikkeling, technologie verandert, cijfers veranderen, de wijze waarop je data beschikbaar kunt krijgen ontwikkelt zich. Het is belangrijk continu te verbeteren.”

Renate de Lange-Snijders is sinds 2008 partner bij PwC Nederland en was tot 1 juli 2022 lid van de raad van bestuur van PwC Nederland. Binnen de raad was zij verantwoordelijk voor ‘Markets & Corporate Sustainability’ en leidde daarbij binnen de PwC Nederland organisatie de ESG transitie om in 2030 Net zero te bereiken. Nadat zij terugtrad als lid van de raad van bestuur is zij lid geworden van het PwC Global ESG Leadership-team dat klanten wereldwijd helpt met hun ESG-uitdagingen en het creëren van waarde op de lange termijn. Renate studeerde Fiscale Economie aan de Tilburg University, is lid van de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs en gespecialiseerd in fiscale vraagstukken, waar ze speciale aandacht en interesse in familiebedrijven heeft. Ook nu nog werkt zij samen met familiebedrijven om een duurzame toekomst op te bouwen voor de organisatie en de familie.

AAN DE SLAG MET ESG-RISICOBEBEER

Camille Mehlbaum, Michelle Ummels en Vivienne Kolman

De laatste jaren hebben pensioenfondsen en wij als toezichthouder steeds meer oog voor ESG. Fondsen kiezen er bijvoorbeeld voor om beleggingen uit te sluiten die in hun ogen verwerpelijk zijn, zoals tabak, wapens of bedrijven waar kinderarbeid-misstanden zijn. Ook zijn er fondsen die willen bijdragen aan een betere wereld en investeren in klimaatoplossingen. Andere fondsen kiezen ervoor om te beleggen in lijn met de doelstellingen van het Parijs-akkoord.¹ Wel schieten veel pensioenfondsen nog op een belangrijk punt tekort: ESG-risico's² worden vaak nog niet goed geïntegreerd in het risicobeheer. De meeste fondsen hebben bijvoorbeeld te weinig inzicht in de ESG-risico's en de mate waarop ESG factoren de beleggingen raken.

Het blijkt dat een ruime meerderheid van pensioenfondsen en verzekeraars weliswaar bezig is met duurzaamheidsrisico's³, maar hun analyse beperkt zich meestal alleen tot klimaatrisico's en is bovendien grofmazig. Iets minder dan de helft van de pensioenfondsen geeft aan onderscheid te maken tussen fysieke en transitierisico's. Verder zien we dat nog weinig pensioenfondsen risicotoleranties of -limieten hebben opgesteld

voor de beoordeling van ESG-risico's, of ESG-risico's monitoren aan de hand van risico-indicatoren. Zoals het monitoren van *exposure at risk* voor overstromingsrisico.

In dit artikel geven we op vier gebieden voorbeelden van ESG-risicobeheer. Voorbeelden van hoe fondsen concrete risico's in kaart brengen én voorkomen dat die risico's zich daadwerkelijk voordoen. Deze voorbeelden laten zien dat ESG-risicobeheer complex kan zijn en de nodige uitdagingen met zich meebrengt, maar dat er tegelijkertijd ook al veel data en methodes beschikbaar zijn om te gebruiken. De risico's worden steeds zichtbaarder en urgenter. We roepen pensioenfondsen dan ook op om niet te wachten op de ideale dataset, maar nu aan de slag te gaan. De tijd van vrijblijvendheid is voorbij.

We nodigen de fondsen ook uit om de gids met aandachtspunten en handvatten voor de beheersing van klimaat- en milieurisico's te lezen. Deze gids is nu ter consultatie⁴ en bevat de eerder gedeelde Good Practice voor ESG Risicobeheer⁵ die deze zomer gepubliceerd is en is aangevuld met *good practices*

1 Klimaatakkoord van Parijs, Nederlandse Emissieautoriteit.

2 Met ESG-risico bedoelen we de impact die een ESG factor heeft op het risicoprofiel van het fonds, zowel financieel als niet-financieel. Denk bijvoorbeeld aan het risico dat klimaatverandering en biodiversiteitsverlies de waarde van de beleggingen negatief beïnvloedt. Of denk aan een flinke beprizing van CO₂, waterschaarste door droogte of een verbod op niet-elektrische auto's die de winstgevendheid van bedrijven raken en zodoende de waarde van de aandelen en obligaties. Een ander voorbeeld is dat beleggingen in bedrijven met slechte arbeidsomstandigheden de reputatie van een fonds kan aantasten. Bij de E-risico's maken we onderscheid tussen transitie en fysieke risico's. Fysieke risico's hangen samen met de fysieke gevolgen van klimaatverandering en milieuaantasting, zoals bijvoorbeeld overstromingen of milieurampen met bodem-, lucht- of watervervuiling. Transitierisico's zijn gerelateerd aan de overgang naar een koolstofarmere en milieuvriendelijkere economie, bijvoorbeeld veranderingen in het klimaat- en milieubeleid, technologie of consumenten- en marktsentiment.

3 Op web naar een duurzame balans (www.dnb.nl).

4 Consultatie Gids beheersing klimaat- en milieurisico's (www.dnb.nl).

5 Aangepaste Good practices ESG-risicobeheer (www.dnb.nl). De good practice is een goede mogelijke invulling van de wettelijke vereisten (zie Box 1).

voor governance, strategie en informatieverstrekking. Bovendien is deze Gids niet alleen van toepassing op pensioenfondsen maar ook gericht op verzekeraars, premiepensioeninstellingen, beleggingsondernemingen en -instellingen en elektronisch geld- en betaalinstantellingen.

Transitie naar Net Zero

De transitie naar een CO₂-neutrale wereld heeft impact op de beleggingsportefeuille van pensioenfondsen. In de Europese Green Deal is afgesproken dat Europa in 2030 de CO₂-uitstoot met 55% moet terugbrengen ten opzichte van 1990 en in 2050 klimaatneutraal moet zijn. Dit betekent dat er een transitie gaat plaatsvinden naar een Net Zero-maatschappij in 2050. Deze transitie gaat gepaard met inspanningen om de oorzaak van klimaatverandering – de uitstoot van broeikasgassen – aan te pakken, zoals wet- en regelgeving, technologische ontwikkelingen en veranderingen in het marktsentiment. Als bedrijven zich niet snel genoeg aanpassen zal dit leiden tot een verandering in de waardering van die bedrijven. Hieronder belichten we twee manieren die fondsen kunnen gebruiken om het transitierisico te verminderen. Het eerste voorbeeld gaat over CO₂-reductie en het volgen van een reductiebenchmark, en het tweede voorbeeld betreft *stranded assets*⁶, waarbij de focus ligt op de steenkoolsector.

Voorbeeld CO₂-reductie

Als je portefeuille een hoge CO₂-voetafdruk heeft, dan loop je veel transitierisico. Alhoewel alle fondsen dit onderschrijven, zijn er nog te weinig fondsen die concrete stappen zetten om dit risico te verlagen. Maar een beperkt aantal fondsen hebben reductiedoelstellingen geformuleerd, anticiperend op de Net Zero-transitie.⁷

Enkele fondsen hebben al wel plannen opgesteld en geïmplementeerd. Zo is er bijvoorbeeld een pensioenfonds dat heeft besloten om de EU Paris-aligned Benchmark (PAB) te volgen voor de gehele portefeuille. De EU PAB is een aangepaste benchmark die de portefeuille van een belegger in lijn moet

brengen met de afspraken uit het Parijsakkoord (zie Box 2: EU Paris-aligned Benchmark). Door middel van uitsluitingen, het kiezen van andere indices en het geven van een hogere weging aan investeringen die positief bijdragen aan klimaattransitie wil het fonds voldoen aan de vereisten van de PAB.

Naast het reduceren van de CO₂-uitstoot van de portefeuille kan een fonds ook het transitierisico verlagen door juist wel te investeren in bepaalde bedrijven in de CO₂-intensieve sectoren. Voor de transitie naar een klimaatneutrale economie zijn investeringen nodig in bijvoorbeeld schone brandstof, duurzame technologieën en klimaatoplossingen. De waardering van bedrijven die actief bijdragen aan de transitie zal niet negatief veranderen door inspanningen om de oorzaak van klimaatverandering – de uitstoot van broeikasgassen – aan te pakken. Fondsen kunnen het transitierisico verlagen door in dit soort bedrijven te beleggen.

Voorbeeld stranded assets

Steenkolen zijn de meest vervuilende fossiele brandstof en beleggingen daarin zijn daarom een groot (transitie)risico voor pensioenfondsen. Het is belangrijk dat een fonds goed zicht heeft op de blootstelling aan steenkolen. De kans dat steenkoolgerelateerde activa in de nabije toekomst *stranded assets* worden is immers groot; volgens het meest recente IPCC-rapport moet het gebruik van kolen in 2030 met 75% verminderd zijn ten opzichte van 2019 en moet deze fossiele brandstof in 2050 volledig uitgefaseerd zijn.^{8,9} Ondanks dit hoge risico hebben fondsen nog een gezamenlijke blootstelling van ruim 16 miljard euro aan aandelen en bedrijfsobligaties in bedrijven met een op kolen gebaseerd bedrijfsmodel.^{10,11} Een aanzienlijk deel hiervan, bijna 5 miljard euro, heeft een verhoogd transitierisico omdat het gaat om beleggingen in bedrijven met uitbreidingsplannen gerelateerd aan steenkool.

6 *Stranded assets* worden gedefinieerd als activa die hebben geleden onder onverwachte of voortijdige afschrijvingen, afwaardering of omzetting in verplichtingen als gevolg van bijvoorbeeld nieuwe regelgeving op klimaat- en milieugebied.

7 Wel hebben 14 fondsen het Klimaatcommitment ondertekend (zie Klimaatcommitment: www.pensioenfederatie.nl). Hiervoor dienen fondsen alle CO₂-uitstoot te meten en uiterlijk dit jaar actieplannen inclusief reductiedoelstellingen te maken.

8 *Climate Change 2021: The Physical Science Basis* (www.ipcc.ch).

9 Het transitierisico voor beleggingen in kolen is daarmee veel hoger dan voor beleggingen in gas en olie. Ter vergelijking, volgens het recente IPCC-rapport is voor gas- en oliegebruik een vermindering van 10% nodig in 2030 ten opzichte van 2019.

10 Dit bedrag vertegenwoordigt iets meer dan 2% van de totale waarde van aandelen en bedrijfsobligaties van pensioenfondsen.

11 Hieronder vallen bedrijven waarvoor kolen een essentieel onderdeel van hun bedrijfsmodel vormen, die een integraal onderdeel van de wereldwijde kolenindustrie uitmaken of die kolen gerelateerde activiteiten uitbreiden.

Veel fondsen lijken op de hoogte te zijn van de risico's van een investering in een onderneming die een groot deel van haar omzet uit kolen verkrijgt. Zo zien we bijvoorbeeld dat zeven van de acht grootste fondsen een vorm van uitsluitingsbeleid voeren op bedrijven die (een deel van) hun omzet halen uit kolen. Desondanks hebben deze zeven fondsen toch een gezamenlijke blootstelling van bijna 11 miljard euro op de steenkolensector.¹² Enerzijds kan dit komen doordat zij slechts een deel van de steenkolensector uitsluiten, bijvoorbeeld producenten. Maar als deze fondsen dan nog wel beleggen in bedrijven die op een andere manier actief zijn in de steenkoolsector lopen zij nog steeds transitierisico's. Anderzijds kan het komen door een gebrek aan goede informatie.

De wereld van steenkoolafhankelijke bedrijfsmodellen is complex en ondoorzichtig. Dit maakt het lastig voor pensioenfondsen om hun (uitsluitings)beleid uit te voeren. Om beter inzicht te krijgen in de blootstelling aan steenkolen kunnen fondsen gebruik maken van de openbare data van de Global Coal Exit List (zie Box 3: Global Coal Exit List). Dit stelt fondsen in staat om hun eigen beleid beter te handhaven én het transitierisico dat zij lopen te verminderen.¹³

Biodiversiteitsverlies

Pensioenfondsen hebben nog amper zicht op de impact van biodiversiteitsverlies op hun investeringen. Nederlandse financiële instellingen, waaronder pensioenfondsen, hebben wereldwijd voor 510 miljard euro aan financieringen uitstaan aan bedrijven met een hoge of zeer hoge afhankelijkheid van een of meerdere ecosysteemdiensten.¹⁴

Voorbeeld identificatie biodiversiteitsverlies

Ondanks dat de methoden voor het meten van biodiversiteitsverlies nog volop in ontwikkeling zijn, kunnen met de huidige beschikbaarheid van data en methodes al wel de eerste analyses uitgevoerd worden. Hierbij kan worden gekeken naar de afhankelijkheid van beleggingen op belangrijke ecosysteemdiensten. In dit proces kan de ENCORE-database wellicht van pas komen. Deze database brengt voor 86 bedrijfsprocessen de afhankelijkheden van 21 ecosysteemdiensten in kaart. Fondsen kunnen ook kijken naar de impact van de beleggingen op biodiversiteitsverlies. Bedrijven die biodiversiteitsverlies veroorzaken kunnen mogelijk geraakt worden door nieuwe wet- en regelgeving die vervuiling gaat bestraffen of ontbossing verbiedt. Daarnaast

kunnen fondsen het ook benaderen vanuit reputatieoogpunt; is dit wel een belegging die in lijn is met de voorkeuren van de deelnemers en met de visie en strategie van het fonds? Op de site van de Partnership for Biodiversity Accounting Financials (PBAF)¹⁵ zijn meer handvatten te vinden voor het doen van een impact assessment.

S-risico's

Ondanks dat veel fondsen het IMVB (Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Beleggen) convenant hebben ondertekend, zien we toch investeringen in bedrijven die mensenrechten schenden. De basis van de IMVB-convenanten wordt gevormd door de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen en de UN Guiding Principles. Het convenant betekent voor fondsen die het hebben ondertekend dat zij naast de financiële risico's ook de risico's voor een negatieve impact op belanghebbenden in de (beleggings)keten moeten meewegen. Het in kaart brengen van de sociale risico's van een belegging kan ingewikkeld zijn omdat er vaak verschillende aspecten meespelen. Toch willen we hier een voorbeeld delen om het belang van deze risico's te schetsen.



Voorbeeld olieleidingproject door TotalEnergies

Dit voorbeeld betreft de ontwikkeling van een olieleiding in Oeganda en Tanzania door TotalEnergies. Volgens BothEnds en de Eerlijke Geldwijzer zijn de negatieve gevolgen van dit project aanzienlijk en zullen deze effecten alleen maar toenemen. *"Het project verergert klimaatverandering, zorgt voor onherroepelijk schade aan natuur, waterbronnen en biodiversiteit, hoge kans op olie lekkages aan de 1.445 km lange pijpleiding in het Victoriameer (essentieel voor levensonderhoud van 40 miljoen mensen) en de projecten leiden tot mensenrechtenschendingen. 120.000 mensen moeten hervestigd worden en de huidige compensatie die aan mensen gegeven wordt bij de gedwongen onteigening is onvoldoende. Oegandezen die zich uitspreken tegen het project worden geïntimideerd en gevangengezet."*¹⁶ Het Europees Parlement heeft ernstige bezorgdheid uitgesproken over de talrijke sociale en milieurisico's van de ontwikkeling van de oliepijpleiding in Oeganda en Tanzania.¹⁷ Ondanks het hoge *stranded asset*-risico, de schade aan de natuur en milieu en de mensenrechtenschendingen hebben fondsen ruim 2 miljard euro geïnvesteerd in TotalEnergies.

Er kunnen meerdere redenen zijn waarom fondsen toch beleggen in bedrijven die in verband kunnen worden gebracht met

12 Dit betreft bedrijven waarvoor kolen een essentieel onderdeel van hun bedrijfsmodel vormen, die een integraal onderdeel van de wereldwijde kolenindustrie uitmaken of die kolen gerelateerde activiteiten uitbreiden.

13 Door de data van de Global Coal Exit List mee te nemen in de berekening van de blootstelling van alle pensioenfondsen aan de kolensector is de totale blootstelling bijvoorbeeld ruim 3 miljard euro hoger dan wanneer we de berekening alleen baseren op de data van de reguliere dataprovider.

14 *Biodiversiteit en de financiële sector: een kruisbestuiving?* (www.dnb.nl).

15 PBAF - Partnership for Biodiversity Accounting Financials (www.pbafglobal.com).

16 Brief aan Nederlandse investeerders in TotalEnergies over EACOP-project (www.bothends.org).

17 *Motion for a resolution on Violations of human rights in Uganda and Tanzania linked to the investments in fossil fuels projects*, B9-0408/2022, European Parliament (www.europa.eu).

mensenrechtencontroverses.¹⁸ Het kan bijvoorbeeld zijn dat pensioenfondsen zich er niet bewust van zijn, omdat zij gebruik maken van ESG-ratings waarbij er naar een 'gemiddelde' rating wordt gekeken, zonder te kijken naar hoe dit gemiddelde tot stand komt. Het is ook mogelijk dat fondsen onvoldoende middelen, kennis of tijd hebben om een goede screening op mensenrechtenschendingen te doen voor al hun beleggingen. Een andere reden kan zijn dat de mensenrechtencontroverses wel degelijk gesignaleerd is en dat het fonds voor een engagement strategie kiest, maar dat het vervolgens moeilijk is om effectieve engagement uit te voeren. Bij engagement probeert een fonds invloed uit te oefenen op een bedrijf waarin het fonds investeert.

Om mensenrechtenrisico's beter te beheren en aan te pakken, kunnen fondsen gebruikmaken van de volgende aanbevelingen voor effectiever engagement:¹⁹

- De strategieën en activiteiten van bedrijven waarin wordt belegd grondig doorlichten en beïnvloeden.
- Engagement een centrale rol in de strategie van het pensioenfonds geven.

18 In totaal hebben de fondsen ruim 13 miljard euro aan beleggingen in bedrijven die geassocieerd worden zeer ernstige of ernstige, structurele mensenrechtenschendingen. Dit is berekend op basis van data van MSCI en betreft bedrijven die een *red flag* of een *orange flag* krijgen op het gebied van mensenrechten. Dit is waarschijnlijk een onderschatting, want al bij een *yellow flag* vinden er ernstige misstanden plaats, zoals bij TotalEnergies.

19 *Human Rights and extractives final report* (www.eerlijkegeldwijzer.nl).

- SMART-doelstellingen formuleren om zodoende bedrijven onder druk te zetten om schendingen van de mensenrechten een halt toe te roepen. Doelstellingen zijn SMART als ze specifiek, meetbaar, haalbaar, relevant en tijdsgebonden zijn en fondsen moeten desinvestering overwegen als deze doelstellingen niet gehaald worden.
- Het vergroten van transparantie, dit kan door systematisch de details van iedere engagementactiviteit met de bedrijven te publiceren, inclusief de doelen, behaalde resultaten en vervolgstappen.²⁰

In ons toezicht en in onze toezichtonderzoeken zullen we in het vervolg S-risico's verder onderzoeken. Zodat we samen, ieder vanuit zijn eigen rol, bijdragen aan een duurzame en eerlijke wereld.

Camille Mehlbaum, Michelle Ummels en Vivienne Kolman zijn alle drie werkzaam bij De Nederlandse Bank (DNB) binnen toezicht bij de afdeling Financiële Risico's Pensioenfondsen, met als aandachtsgebied ESG.

Dit artikel is geschreven vanuit toezicht pensioenfondsen, maar is ook relevant voor andere sectoren.

20 Dit wordt ook genoemd in het IMVB-convenant.





Box 1: Wetgeving

Financiële instellingen zijn verplicht te zorgen voor een integere en beheerste bedrijfsvoering.²¹ Dit houdt onder meer in dat zij inzicht hebben in alle materiële risico's en deze adequaat beheersen. Dit geldt ook voor ESG-risico's. Daarnaast staat in artikel 18 en 18b van het Financieel Toetsingskader dat de risico's die verband houden met milieu en klimaat, mensenrechten en sociale verhoudingen met betrekking tot de beleggingsportefeuille en het beheer daarvan worden betrokken in het risicobeheer van een pensioenfonds. Een pensioenfonds heeft als langetermijnbelegger direct te maken met de consequenties van ecologische, economische of maatschappelijke ontwikkelingen op de toekomstige waarde van de beleggingen. De risico's die daarmee verband houden, vormen dan ook een onderdeel van het risicobeheer en de eigenrisicobeoordeling.

21 Volgens Pensioenwet, artikel 143, lid 1, Wet verplichte beroepspensioenregeling, artikel 138, lid 1, Besluit FTK artikel 18 en 18a en Besluit uitvoering Pensioenwet artikel 14.

Een adequate risicobeheersing begint bij een verankering van ESG-risico's in de governance, de strategie en de risicobeheercyclus van financiële instellingen. In de eerste plaats is het belangrijk dat financiële instellingen vaststellen in welke mate ESG-risico's voor hen materieel zijn en ze voor deze risico's een risicobereidheid formuleren. Ook als ESG-risico's niet als materieel worden beschouwd, is het van belang dat financiële instellingen dat onderbouwen. Het is belangrijk om vervolgens de geïdentificeerde ESG-risico's gericht te beheersen en de effectiviteit van beheersingsmaatregelen te monitoren en, waar mogelijk, meetbaar te maken. Daarnaast geldt ook voor ESG-risico's (net als bij andere materiële risico's) dat een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden en taken en interne risicorapportages om besluitvorming te ondersteunen essentieel zijn.

Wat betreft externe informatievoorziening staat in artikel 135, lid 4 Pw c.q. Artikel 130, lid 3 Wvb dat een pensioenfonds in het bestuursverslag vermeldt op welke wijze in het beleggingsbeleid rekening wordt gehouden met milieu en klimaat, mensenrechten en sociale verhoudingen.



Box 2: EU Paris-aligned Benchmark

In 2019 zijn de EU Paris-aligned Benchmarks (PABs) geïntroduceerd door de Technical Expert Group (TEG) van de Europese Commissie. Een PAB is gericht op het in lijn brengen van portfolio's met het 1,5 °C scenario van het IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) en het stimuleren van de transitie naar een duurzame economie. De PABs kunnen worden gezien als een tool om te beoordelen of de investeringen van een belegger in lijn zijn met de transitie beoogd in het Parijs akkoord.

Meer details over de PAB en de minimale vereisten zijn te vinden in het TEG rapport.²²

22 TEG final report on EU climate benchmarks and benchmark ESG disclosures, 30 september 2019 (www.europa.eu).

Minimale vereisten om te voldoen aan een EU Paris-aligned Benchmark:

- **Relatieve decarbonisatie**
Reductie van 50% van koolstofintensiteit ten opzichte van het beleggingsuniversum.
- **Zelfdecarbonisatie**
Jaarlijkse reductie van 7% van koolstofintensiteit ten opzichte van het fonds zelf.
- **Uitsluitingen**
Uitsluiten van controversiële wapens, fossiele brandstoffen, tabak en overtreders van sociale normen (zoals UNGC principles, OECD guidelines en de environmenta-objectives van de Taxonomy).
- **Exposure vereisten**
Minimale blootstelling – ten minste vergelijkbaar met de benchmark – aan sectoren die in hoge mate ontvankelijk zijn aan klimaatproblemen.



Box 3: Global Coal Exit List

De Global Coal Exit List (GCEL) is een openbare database met informatie over bedrijven in de kolensector ontwikkeld door Urgewald. De GCEL is ontwikkeld om financiële instellingen te helpen navigeren door het ingewikkelde landschap van op kolen gebaseerde bedrijfsmodellen. De bedrijven op de GCEL vertegenwoordigen 90% van de wereldwijde productie van thermische steenkool en de

wereldwijde kolengestookte capaciteit. De lijst bevat meer dan 1.000 moederbedrijven en ongeveer 1.800 dochterondernemingen die actief zijn in de kolensector. De GCEL bevat gegevens die belangrijk zijn om de blootstelling aan kolen en het transitierisico dat daaruit voortvloeit vast te stellen. Een voorbeeld hiervan is of een bedrijf steenkool gerelateerde uitbreidingsplannen heeft.

Een bedrijf is opgenomen in de lijst als kolen een essentieel onderdeel van het bedrijfsmodel vormen, een integraal onderdeel van de wereldwijde kolenindustrie zijn of kolen-gerelateerde activiteiten uitbreiden.

Dit betekent dat een bedrijf ten minste aan één van de volgende criteria moet voldoen om op de lijst te staan:

1. Relatieve criteria: ten minste 20% van de stroomproductie of omzet van een bedrijf wordt uit kolen gehaald.
 - a. Bedrijven van de mijnbouw-, stroom- en dienstensector met een kolenaandeel van de omzet van 20% of meer.²³

²³ GCEL neemt alle componenten van de kolenwaarde in deze berekening op.

- b. Nutsbedrijven met een kolenaandeel van stroomopwekking van 20% of meer.
2. Absolute criteria: bedrijven waarvan de jaarlijkse thermische kolenproductie meer dan 10 miljoen ton is of bedrijven waar de kolengestookte stroomcapaciteitsopwekking overschrijdt of gelijk is aan 5 GW.

Dit omvat: kolen stroomopwekking, kolenproductie, kolenhandel, kolenlogistiek, kolenverwerking, kolenkrachtoverdracht, kolenchemicaliën, kolen gerelateerde werking- en onderhoudsdiensten, kolenmijnservices, kolen gerelateerde engineering, inkoop- en bouwdiensten, kolenverkenning, productie van kolenuitrusting, ondergrondse kolenvergassing, kolenadviesdiensten en alle andere activiteiten die thermisch kolen gerelateerd zijn.



Box 4: Biodiversiteitsverlies

Wereldwijd staat biodiversiteit sterk onder druk door menselijke activiteiten. Door bijvoorbeeld het omzetten van natuur in landbouwgrond en door urbanisatie is op veel plekken in de wereld de oorspronkelijk aanwezige biodiversiteit verloren gegaan.

Klimaatverandering en biodiversiteitsverlies zijn nauw met elkaar verbonden. Zo is klimaatverandering een van de oorzaken van biodiversiteitsverlies en heerst er een versterkende relatie tussen de twee. Een voorbeeld hiervan is dat ontbossing er vaak voor zorgt dat de opgeslagen CO₂ vrijkomt, waardoor klimaatverandering kan versnellen. Biodiversiteit en ecosysteemdiensten kunnen bovendien bescherming bieden tegen de gevolgen van klimaatverandering.

Om de stap te maken van biodiversiteit naar de financiële sector maken we vaak gebruik van het begrip van ecosysteemdiensten zoals dierlijke bestuiving, grond- en oppervlaktewater. Veel bedrijfstakken en -processen zijn namelijk afhankelijk van ecosysteemdiensten. Dit kan resulteren in een verhoogd risico voor instellingen die in bedrijven investeren die hiervan afhankelijk zijn. Biodiversiteitsverlies vormt dus direct een bedreiging voor de economische activiteit. Hieronder bespreken we kort drie belangrijke ecosysteemdiensten en de link met pensioenfondsen.

1. **Insecten en dierlijke bestuivers:** Uit onderzoek blijkt dat er 70 tot 80 procent minder insecten zijn dan 25 jaar geleden. Dierlijke bestuiving van gewassen kan hierdoor onder druk komen te staan. Wanneer een pensioenfonds investeert in bedrijven die afhankelijk zijn van bestuiving en de afnemers van die bedrijven, is het verstandig deze risico's mee te nemen in de risicobeheersing. Anderzijds kunnen belangen in de pesticidesector een transitierisico zijn wanneer het gebruik van bestrijdingsmiddelen verboden wordt om de biodiversiteit te herstellen.
2. **Watergebruik:** DNB bracht in kaart in welke mate bedrijven leunen op ecosysteemdiensten, waarbij bewerkt voedsel en drinkwaterproductie op nummer één staan.²⁴ Biodiversiteit heeft een positief effect op de waterkwaliteit en kan ecosystemen helpen om vervuiling te verminderen.²⁵ Wanneer een pensioenfonds investeert in bedrijven die afhankelijk zijn van het gebruik van water is het zinvol deze risico's door het verlies van biodiversiteit mee te nemen in de risicobeheersing.
3. **Kustgebieden:** Biodiversiteit en ecosysteemdiensten kunnen bescherming bieden tegen gevolgen van klimaatverandering. Het overstromingsrisico is bijvoorbeeld minder groot als kustgebieden beschermd worden door koraal, zeegrassen, duinen en mangroves. Als een fonds belangen heeft in bedrijven of vastgoed in kustgebieden is het goed om op de hoogte te zijn van de mogelijke overstromingsrisico's als gevolg van biodiversiteitsverlies.

²⁴ *Biodiversiteit en de financiële sector: een kruisbestuiving?* (www.dnb.nl).

²⁵ *Algae biodiversity cleans streams*, Nature (www.nature.com).

DE COMPLEXITEIT VAN DE S UIT ESG

EEN HANDREIKING OM DIVERSITEIT, GELIJKHEID EN INCLUSIE STRATEGISCH TE INTEGREREN

Sliman Abu Amaraj

Europese en nationale toezichthouders zoals de ESMA en AFM, overheden, maar ook beleggers en klanten verwachten in toenemende mate meer van ondernemingen dan enkel het maken van winst. Organisaties spelen een belangrijke rol bij het ten goede veranderen van de maatschappij. In vergelijking met milieu- en bestuursaspecten lijkt het sociale aspect – de S in ESG – moeilijker te vangen, omdat het gaat om sociale relaties en verantwoordelijkheden van ondernemingen voor hun werknemers, hun klanten en de gemeenschappen waarin zij actief zijn.

In dit artikel wordt uitgelegd wat de S in ESG betekent en hoe de rol en impact van ondernemingen in de samenleving hierdoor verandert, en wordt er een drietal concrete kansen besproken om diversiteit, gelijkheid en inclusie strategisch te integreren in organisaties. De belangrijkste boodschap hierin is dat ESG en vooral *Diversity, Equity, and Inclusion* (DE&I) niet alleen moeten worden beschouwd als een kwestie van rapportage of compliance, maar vooral als een kans om de behoeften van mensen te integreren in de bredere zakelijke en culturele transformatie van ondernemingen. Tegelijkertijd biedt werken aan de DE&I een kans om de huidige economische, arbeidsmarkt- en mensgerelateerde uitdagingen aan te pakken.

Hoewel de reactie van de toezichthouders op de toenemende aandacht voor maatschappelijke kwesties traag op gang kwam, is er een belangrijke dynamiek aan het ontstaan. Om ondernemingen in staat te stellen de sociale impact van hun activiteiten te kwantificeren en te evalueren werkt de EU in de komende Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) aan uitdagingen rond de definitie, het toepassingsgebied, meting en samenhang met andere ESG-maatstaven. CSRD is omvangrijk en bevat complexe regelgeving. In de huidige werkdocumenten van de Project Task Force on European Sustainability Reporting Standards, zijn er voor de klimaatnorm al 23 informatieverplichtingen

geformuleerd.¹ Er is dus werk aan de winkel. Ondernemingen moeten consumenten en stakeholders inzicht geven in hoe zij omgaan met zaken als milieuvervuiling, maatschappelijke verantwoordelijkheid, mensenrechten, en DE&I.

Daarom gaan toezichthouders steeds vaker van ondernemingen verlangen om:

- te verduidelijken wat een maatschappelijke belegging is;
- beleggingen om te buigen naar sociaal duurzame beleggingen;
- rapporteren over sociale factoren verplicht te stellen;
- rapporteren over diversiteitsgegevens verplicht te stellen.

De S in ESG staat voor sociaal en omvat verschillende gebieden, waaronder relaties met de gemeenschap, klanttevredenheid, kwesties in verband met de toeleveringsketen, mensenrechten, diversiteit, gelijkheid en inclusie, gezondheid en veiligheid, arbeidsnormen, productkwaliteit en -veiligheid, gegevensbeveiliging/privacy, financiële zekerheid en betrokkenheid van werknemers. Organisaties die geen duidelijke strategie

¹ European Lab – Project Task Force on Preparatory Work for the Elaboration of Possible EU Non-financial Reporting Standards, EFRAG.

en aanpak hebben op deze thema's, lopen het risico dat hun stakeholders zich terug zullen trekken of zich tegen hen zullen keren. DE&I is een cruciaal onderdeel van de sociale pijler van ESG. Het heeft de laatste tijd veel aandacht gekregen in de media en van institutionele beleggers, zoals PWRI² en VBDO³, die DE&I nu als essentiële ESG-overwegingen in hun beleggingsproces opnemen.

Recente reacties van de toezichhouders op de toenemende aandacht voor maatschappelijke kwesties worden uitgelicht en er wordt uitgelegd wat ondernemingen moeten doen, waarbij wordt benadrukt dat er met grote noodzaak DE&I-strategieën en een stappenplan moeten worden ontwikkeld. Er is tevens sprake van diverse (aankomende) wetgevingen op dit gebied, zoals het ingroeiquote voor Raden van Commissarissen, of de EU toegankelijkheidsrichtlijnen (2025).

Eenvoudig gezegd hebben ondernemingen een maatschappelijke verantwoordelijkheid voor hun werknemers, zowel direct als indirect, hun klanten, en voor de gemeenschappen waarin zij

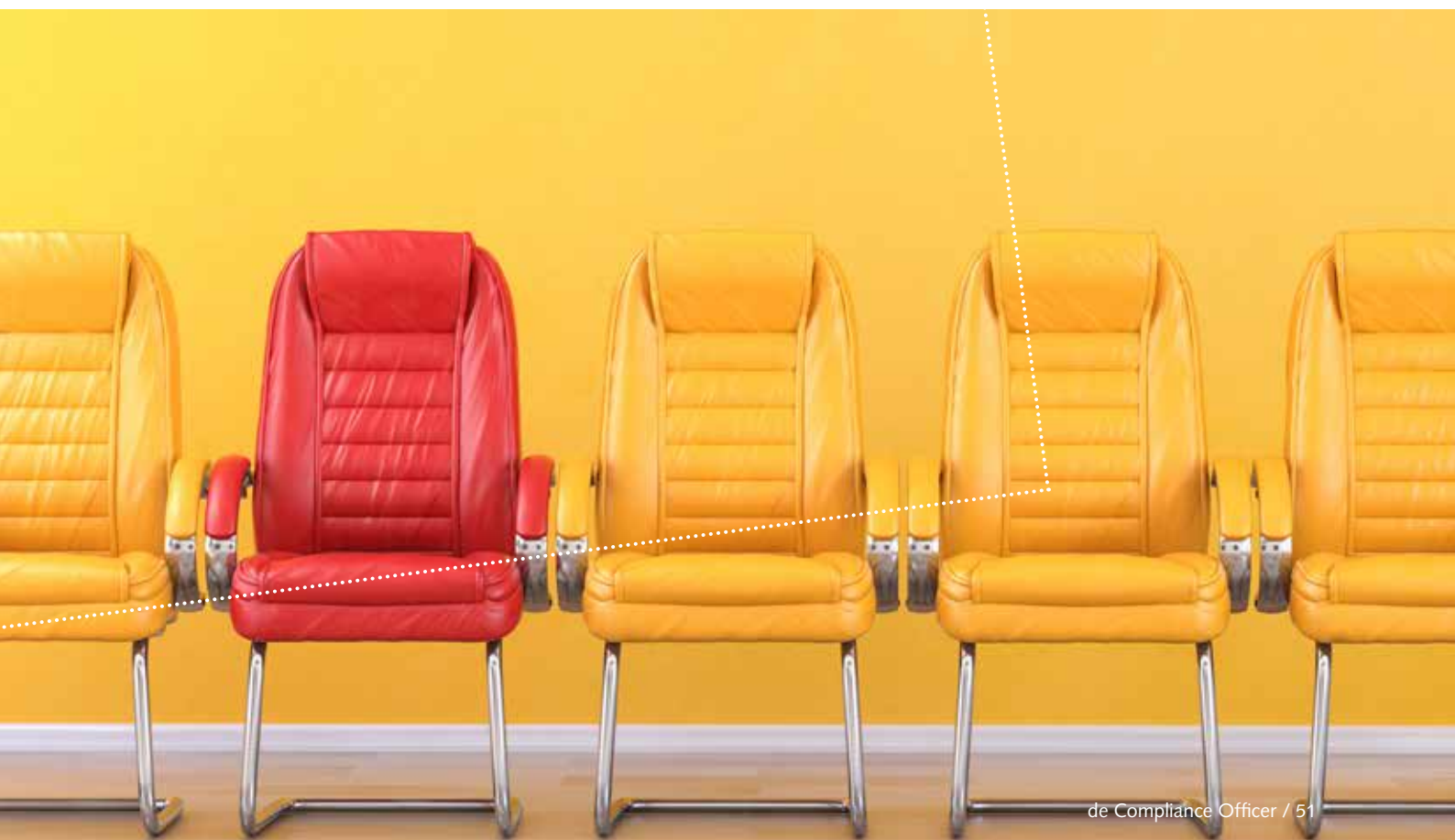
actief zijn. Dit kan gaan om arbeidsomstandigheden, diversiteit in hun personeelsbestand en hun bestuur, leningen aan klanten, beleggingen in bedrijven die geen goede sociale praktijken kunnen aantonen, of financieel en mentaal welzijn.

Onder invloed van de pandemie wordt het publiek zich steeds meer bewust van maatschappelijke problemen: de manier waarop ondernemingen tijdens de pandemie klanten, werknemers, beleggers en stakeholders hebben behandeld, ondersteund en beschermd, zal mensen bijblijven. Ondernemingen die erin slagen de verwachtingen van deze groepen stakeholders te begrijpen en zaken te doen met oog voor sociale rechtvaardigheid, zullen waarschijnlijk een concurrentievoordeel behalen.

- Onder beleggers is steeds meer vraag naar maatschappelijk verantwoord beleggen (MVB): het beleggen van geld in ondernemingen en fondsen die positieve sociale impact hebben.
- Beleggers tonen ook steeds meer een voorkeur voor ondernemingen die aansluiten bij hun kernwaarden.

2 PWRI Managementsamenvatting 3^e kwartaal 2020 (www.pwri.nl).

3 Over de VBDO - Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling.



Institutionele beleggers verwachten veel meer op het gebied van DE&I van de raden van commissarissen en de gehele workforce: uit een onderzoek van AON1 onder 100 institutionele beleggers blijkt dat 58 procent bij hun beleggingsaanpak meer oog heeft gekregen voor gender- en etnische diversiteit.⁴ Als gevolg daarvan eisen institutionele beleggers steeds vaker dat de ondernemingen in hun portefeuille:

- rapporteren over maatregelen die zij nemen om DE&I te verbeteren;
- rapporteren over de actuele samenstelling van hun bestuur en personeel.

De verwachtingen van verschillende groepen stakeholders verhogen de druk op ondernemingen om na te denken over de sociale impact van hun bedrijf. Ondernemingen zouden dit kunnen zien als een kans om een belangrijke rol te spelen bij het ten goede veranderen van de maatschappij.

Sommige mensen zullen aanvoeren dat we inmiddels te maken hebben met het risico van een economische recessie, complexe geopolitieke ontwikkelingen die veel onzekerheid met zich meebrengen, en het einde van de COVID-19-beperkingen, en dat daarom DE&I minder belangrijk of urgent zijn. In dit artikel wordt echter betoogd dat het nu juist tijd is voor een geïntegreerd perspectief op de rol die DE&I-strategie kan spelen bij het omgaan met de huidige relevante trends in de beroepsbevolking.

Momenteel moeten organisaties en leiders het hoofd bieden aan uiteenlopende uitdagingen, zoals de *great resignation* – het fenomeen waarbij grote groepen mensen van baan wisselen – en het overbruggen van de mismatch van vaardigheden. Tegelijkertijd moeten organisaties bepalen hoe zij zullen werken in een wereld na de pandemie. Gezien de hoeveelheid en complexiteit van uitdagingen die op organisaties afkomt, kunnen DE&I-initiatieven in organisaties snel in het gedrang komen. Het niet nakomen van DE&I-beloften kan echter ongewenste gevolgen hebben voor de organisatie. Hoewel veel organisaties hun DE&I-inspanningen hebben opgevoerd, blijkt uit een recente EY studie dat dit niet voldoende is en dat er meer moet worden gedaan.⁵ Kennelijk zijn de inspanningen niet altijd afgestemd op de behoeften van de werknemers en vallen organisaties steeds weer terug in hun oude gewoonten. Als er

geen geïntegreerde DE&I-strategie voor de hele organisatie is, kan dit een negatieve invloed hebben op de tevredenheid en de beleving in het algemeen van werknemers, zo blijkt uit een recent EY-onderzoek.⁶ De kracht van diversiteit benutten en een rechtvaardige werkplek creëren waar iedereen zich thuis voelt, is een ingewikkeld proces waar veranderingen op systeemniveau voor nodig zijn. De huidige ESG-trends bieden een unieke kans om elke DE&I-strategie vanuit een meer geïntegreerd perspectief te benaderen en tegelijkertijd zinvolle resultaten en lange termijnwaarde te leveren.

Kans 1: Hybride werken als de toekomst van werk

Bij veel bedrijven biedt hybride werken veel kansen, waardoor mensen aan de ene kant kunnen profiteren van de vrijheid om werk-privé beter te organiseren. Aan de andere kant biedt hybride werken de leer- en netwerk mogelijkheden die aanwezig zijn bij werken vanuit een centrale werkplek waar men elkaar ontmoet. Nu de pandemie op zijn einde lijkt te lopen, zijn veel bedrijven begonnen hun bestaande hybride modellen te evalueren en ook te bepalen hoe zij deze kunnen optimaliseren. Een gebrek aan aandacht voor DE&I in dit proces kan een oorzaak van zijn dat hybride werken niet optimaal wordt ingebed.

Als DE&I niet in aanmerking wordt genomen, kunnen grote groepen werknemers minder goede ervaringen krijgen met de hybride werkomgeving. Zo zijn het voornamelijk de minder ervaren werknemers en nieuwkomers die negatieve gevolgen ervaren van slechte hybride werkgewoonten en die het hebben moeten doen zonder het informele en sociale leerproces van mensen die op dezelfde locatie werken. Slechte hybride gewoonten kunnen ook het effect versterken van *proximity bias*, de neiging om carrièremogelijkheden vooral te bieden aan degenen die zichtbaarder zijn voor de besluitvormers. Uit diverse studies blijkt dat deze vooringenomenheid onevenredig grote gevolgen kan hebben voor doorgaans ondervertegenwoordigde groepen zoals vrouwen, ouders en neurodivergente⁷ en gehandicapte werknemers, die mogelijk meer flexibele werkopties nodig hebben.⁸ Als er sprake is van *proximity bias* en nieuwe of minder ervaren werknemers cruciale leer- en ontwikkelingsmogelijkheden mislopen, kan dit de ongelijke

4 www.naicpe.com/wp-content/uploads/2021/04/aon-diverse-manager-investing-survey-report-1.pdf

5 *How to harness the power of a diverse workforce*, EY UK.

6 *Diversity, equity and inclusiveness in private equity*, EY - Global.

7 Neurodivergente mensen hebben een brein dat anders werkt. Ze verwerken prikkels en informatie op een andere manier. Diagnoses als autisme/Asperger, OCD, dyslexie, dyscalculie, ADHD en hoogbegaafdheid vallen hieronder.

8 *Is proximity bias damaging women's career prospects?*, Raconteur.

Als DE&I deel wordt van de waardepropositie, vergroot het de kans om talent aan te trekken en te behouden.

loopbaanontwikkeling van reeds ondervetegenwoordigde groepen binnen de organisatie verergeren. Dit heeft niet alleen negatieve gevolgen voor de beleving van werknemers, maar kan op langere termijn ook de vooruitgang op belangrijke DE&I-aspecten, zoals de mate van diversiteit in het leiderschap, in de kiem smoren.

→ **Als DE&I niet is verweven in het bedrijfsmodel voor hybride werken, zal het niet al de werknemers op succes voorbereiden.**

Wanneer een hybride werkmodel wordt geëvalueerd, dan horen daar de volgende vragen bij:

1. Voor welke omstandigheden is de huidige hybride strategie niet geschikt?
2. Hoe wordt het gevoel erbij te horen in een hybride versus een kantooromgeving geactiveerd?
3. Is er over een herziene wervingsstrategie nagedacht, waarbij de investering in hybride werken terugkomt in de arbeidsmarktpropositie?

Kans 2: Talent behouden na de great resignation

Het World Economic Forum voorspelt dat ongekende aantallen talent hun organisaties zullen verlaten nu de pandemie afneemt.⁹ Deze great resignation is een fenomeen waarmee veel organisaties worstelen en dat hen dwingt tot een heroverweging van strategieën om talent te behouden. Het behouden van talent is een belangrijke manier om te beschermen tegen de kosten voor het werven van nieuw talent, die door de inflatiedruk zullen stijgen. Bovendien blijkt uit onderzoek dat de tevredenheid en het verloop van werknemers in hoge mate is

af te leiden uit hun gevoel er al of niet bij te horen.¹⁰ Het creëren van een cultuur van saamhorigheid is dus van vitaal belang om toptalent te behouden in deze hyperconcurrerende tijden. Volgens sommige studies zegt 84% van de executives dat een gebrek aan aandacht voor DE&I bijdraagt aan het personeelsverloop.¹¹ Bovendien vond 62% dat meer DE&I-inspanningen resulteerden in een grotere betrokkenheid en tevredenheid onder werknemers. Daarom is er behoefte aan de ontwikkeling van specifieke strategieën en praktisch advies, zoals een DE&I-stappenplan om leiders te helpen deze cultuur van saamhorigheid te creëren die essentieel is voor het behoud van talent.

→ **Als DE&I deel wordt van de waardepropositie voor werknemers en uw benadering van werknemersbeleving, vergroot het de kans om talent aan te trekken en te behouden.**

Wanneer de huidige retentiestrategie wordt beoordeeld, dan horen daar de volgende vragen bij:

1. In hoeverre wordt er aandacht besteed aan DE&I in onze benadering van personeelsontwikkeling en opvolgingsplanning?
2. Welke gegevens zijn er over de relatieve aantrekkelijkheid van onze waardepropositie voor werknemers voor verschillende interne en externe talentenpools?
3. Hoe worden leiders in staat gesteld om een omgeving van saamhorigheid te creëren en hoe kunnen inclusieve leiderschapscapaciteiten in de hele organisatie gewaarborgd worden?

Kans 3: Bijscholing en omscholing te midden van het wereldwijde tekort aan vaardigheden

De OESO en het World Economic Forum hebben voorspeld dat tegen 2030 de vraag naar geschoolde arbeidskrachten het aanbod zal overtreffen. In Nederland is daar anno 2022 al sprake van met 135 vacatures op 100 werkzoekenden. Een groot probleem is de mismatch op gevraagde (veelal technische) vaardigheden en de skill set die werkzoekenden hebben. Daarom is het aanpakken van het tekort aan vaardigheden een urgente zorg voor veel organisaties. Veel sectoren hebben al te kampen met een toenemend tekort aan vaardigheden, dat uiteindelijk leidt tot afremming van groei en innovatie. Sectoren die afhankelijk zijn van digitale vaardigheden bijvoorbeeld, zien de vaardigheidskloof sneller breder worden

⁹ *What is The Great Resignation and what can we learn from it*, World Economic Forum (www.weforum.org).

¹⁰ *PR-17479 Crisis Report IG June*, Glint (www.glintinc.com).

¹¹ *How to create a DEI program that unlocks employee retention*, Compt.

dan de talentenpool kan groeien. Uit studies blijkt dat veel ondernemingen momenteel grote moeite hebben met werven.¹² Nu (technisch) geschoolde arbeidskrachten steeds schaarser worden, moeten bedrijven creatieve oplossingen vinden voor deze steeds groter wordende uitdaging.

Uit onderzoek blijkt dat ondervertegenwoordigde groepen vaker kansen op ontwikkeling en bijscholing mislopen.¹³ Deze gemiste kans heeft niet alleen gevolgen voor de personen zelf, maar is een ook gemiste kans voor een organisatie om bestaand talent te benutten en te ontwikkelen. In een tijd waarin talent zo schaars is, is bijscholing van eigen personeel cruciaal om concurrerend te blijven te midden van deze schaarste aan talent.

Maar wat is de rol van DE&I als de vereiste vaardigheden niet bestaan en/of intern niet snel genoeg kunnen worden ontwikkeld?

Gediversifieerde talentenpools zijn veerkrachtiger.

Gediversifieerde talentenpools zijn veerkrachtiger. Door het verbreden van het aantal en het soort universiteiten waar nieuw talent gezocht wordt, door te investeren in stageprogramma's en door samen te werken met liefdadigheidsinstellingen voor ondervertegenwoordigde groepen, kunnen nieuwe bronnen van talentrijke individuen gevonden worden. Een voorbeeld hiervan zijn de neurodiversiteitscentra die in verschillende organisaties zijn opgezet om de behoefte van neurodivergente talenten aan te pakken door middel van een veelzijdige aanpak afgestemd op de behoefte. Een ander goed voorbeeld zijn de partnerschappen met organisaties om nieuwe migranten de arbeidsmarkt op te helpen. Bovendien krijgen diversere en inclusievere organisaties gemakkelijker toegang tot divers

¹² *Bedrijven kampen met een groeiend tekort aan arbeidskrachten – waarom en wat eraan te doen?* (www.jobilla.com).

¹³ *For Women and Minorities to Get Ahead, Managers Must Assign Work Fairly* (www.hbr.org).

talent omdat dit een grote aantrekkingskracht heeft voor werkzoekenden. Uit een recent onderzoek van Glassdoor blijkt dat 66% van de werknemers en werkzoekenden het meeste vertrouwen heeft in de ervaringen van werknemers als het erom gaat te begrijpen hoe DE&I echt in zijn werk gaat bij een onderneming.¹⁴ Dit is een aanzienlijk hoger percentage dan het vertrouwen dat in dat opzicht wordt toegekend aan leidinggevenden (19%), de website van de onderneming (9%) en recruiters (6%).

→ **Als er voor gelijke toegang tot training, educatie en ontwikkeling van vaardigheden en gedrag wordt gezorgd, is het mogelijk minder tijd en geld te verspillen aan het aanpakken van vaardigheidstekorten. Bovendien zullen organisaties met gediversifieerde talentenpools beter bestand zijn tegen vaardigheidstekorten.**

Wanneer onderzocht wordt of de huidige talentenpool zal gedijen in dit wereldwijde tekort aan vaardigheden, dan horen de volgende vragen centraal te staan:

1. Welke ontwikkelings- en bijscholingsmogelijkheden zijn er om de vaardigheden van onze mensen toekomstbestendig te maken en zijn er segmenten die gemist zijn?
2. Hoe kan de toegang tot ontwikkeling en bijscholing rechtvaardig gemaakt worden?
3. Hoe veerkrachtig zijn de talentenpools en welke plekken worden over het hoofd gezien?

DE&I heeft een symbiotische relatie met de grootste uitdagingen op de werkplek. Door DE&I centraal te stellen in de ESG-aanpak kunnen deze uitdagingen met succes aangepaan worden en gedijen in deze nieuwe wereld van werk, en een echte impact hebben op de ESG-voetafdruk ervan. Ondernemingen moeten niet alleen voldoen aan de behoeften op het gebied van compliance, maar compliance ook integreren in de bredere transformatie van het bedrijf, de cultuur en de mensen. Dit bespaart niet alleen kosten door effectiviteit, het maakt de onderneming ook toekomstbestendig door de meerwaarde van ESG-compliance voor het succes van elke onderneming aan te tonen.

Sliman Abu Amara is lid van de Ernst & Young (EY) Stuurgroep op DE&I (Diversity, Equity & Inclusion) en is de EY Partner Sponsor voor LHBTQI+ talenten in West-Europa.

¹⁴ *40+ Stats For Companies To Keep In Mind for 2021*, Glassdoor for Employers.

EEN ONAANGENAME WAARHEID

Edwin van Tongerlo

In *Limits and Beyond* wordt teruggeblikt op het boek *The Limits to Growth* dat de Club van Rome in 1972 publiceerde, waarin verschillende ontwikkelscenario's voor de wereld werden uitgewerkt. Vanuit verschillende disciplines bezien de 21 auteurs, waaronder twee van de oorspronkelijke groep auteurs, terug op deze scenario's, de ontwikkelingen in de afgelopen vijftig jaar en de belangrijkste uitdagingen van vandaag de dag.

In het boek *The Limits to Growth* bestudeerde destijds een team van Massachusetts Institute of Technology (MIT) de manier waarop de mens de hulpbronnen van de aarde gebruikte. Met behulp van computermodellen ontwikkelden de onderzoekers scenario's om mogelijke paden voor de mensheid, de wereldeconomie en de gevolgen voor de planeet in kaart te brengen. De belangrijkste boodschap uit dit onderzoek was op zijn zachtst gezegd 'onaangenaam': de wereldeconomie zal uiteindelijk stoppen met groeien en vervolgens ineenstorten als gevolg van een combinatie van verminderde beschikbaarheid van grondstoffen, overbevolking en vervuiling. De Limits to Growth-studie werd helaas op grote schaal verkeerd begrepen. De scenario's werden gezien als onheilsprofetieën, de noodzaak van gezamenlijke actie werd geïnterpreteerd als een oproep tot een werelddictatuur, en het pleidooi voor gelijkheid als een poging om het communisme wereldwijd op te leggen. Daarnaast zou beleid, met beperkende maatregelen voor bijvoorbeeld sterk vervuilende industrieën, gericht op het algemeen welzijn onvermijdelijk economische schade tot gevolg hebben. Een sterke oppositie op politiek niveau was een voor de hand liggend gevolg.

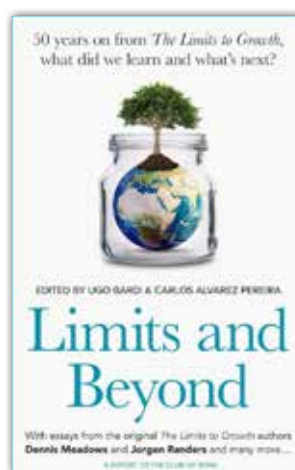
Nu, 50 jaar later, is met alles wat we om ons heen zien gebeuren de mogelijkheid van een ineenstorting van de wereldeconomie geen vergezochte vorm van 'catastrofisme', maar een reële mogelijkheid in een niet te verre toekomst. Tijd dus voor een nieuw boek!

Deze boekbespreking biedt helaas niet de ruimte om alle bevindingen uit *Limits and Beyond* te behandelen. In het boek vind je onder andere een reflectie op het originele onderzoek (soms met een kritische noot), de vooruitgang sindsdien, en de impact en gevolgen van het boek. Ook gaat het boek dieper in op de vraag wat we moeten veranderen willen wij binnen de grenzen van onze planeet blijven leven en wat er nodig is om deze verandering te kunnen realiseren.

Een persoonlijk kritische noot op het boek is dat de aangedragen veranderingen die nodig zijn soms weinig concreet zijn en wat idealistisch aan doen. Tegelijk besef ik ook dat dit hoogstwaarschijnlijk een stukje conditionering is. In een wereld waar economische belangen doorgaans geprevaleerd worden boven andere belangen is het moeilijk verandering teweeg te brengen en lijkt verandering daarom idealistisch. Dit betekent echter niet dat we er weg van moeten lopen en dit doet tevens niets af aan de noodzaak tot verandering. Het is daarmee niet alleen een boek dat mij een hoop geleerd heeft maar ook aan het denken heeft gezet.

Wat moeten we nou als compliance officer met dit boek? Het is een utopie om te denken dat wij als compliance officers alleen het verschil gaan maken. Tegelijk worden wij daarentegen vaak gezien als het geweten van de organisatie. Ook zien we dat vanuit wet- en regelgeving ESG-factoren steeds meer aandacht krijgen. Hopelijk kun je gewapend met dit boek de sceptici binnen je organisatie overtuigen van het nut en de urgentie om aandacht te schenken aan ESG. Daarnaast denk ik dat het je kan helpen om een beter inzicht te krijgen in de (toekomstige) risico's die gepaard gaan met onze huidige manier van leven en de impact daarvan op jouw organisatie.

Edwin van Tongerlo is werkzaam bij het Nederlands Compliance Instituut als compliance officer.



► Club van Rome
Limits and Beyond
ISBN 9781914549038

Compliance advies

ESG

ESG neemt een steeds prominentere rol in binnen de (integere) bedrijfsvoering. Ben je op zoek naar handvatten bij het maken van duurzame keuzes, het opstellen of implementeren van het 'sustainability' beleid?

Neem dan contact met ons op voor advies, ondersteuning of om even te sparren 088 99 88 100. Wil je meer informatie? Scan de QR-code.

