



10

Duurzaamheids- verslaggeving na de CSRD

De commissaris
houdt toezicht op de
strategie van de onderne-
ming, de uitvoering, de rea-
lisatie van doelen en de inte-
griteit van de verslaggeving.
Hoe kijken zij daarbij naar
(transparantie over)
duurzaamheid?

De **com-
missaris**
aan het
woord

In deze serie van essays wordt vanuit een variëteit aan perspectieven en belanghebbenden ingegaan op de impact van de invoering van de CSRD, leidend tot duurzaamheidsverslaggeving bij ondernemingen in Nederland en de EU.

De commissaris aan het woord

De commissaris houdt toezicht op de strategie van de onderneming, de uitvoering, de realisatie van doelen en de integriteit van de verslaggeving. Hoe kijken zij daarbij naar (transparantie over) duurzaamheid?

Verantwoording

Vanaf 21 april 2021 (lancering concept CSRD) is in de EU veel gediscussieerd over de impact van deze richtlijn en de vertaling daarvan naar (nationale) wetgeving en verslaggevingsstandaarden. Recent zijn – gevoed door de Omnibus richtlijn – de aangepaste verslaggevingsstandaarden (ESRS) gepresenteerd en ter consultatie aangeboden. Deze externe consultatieronde liep van 6 mei tot 3 juni 2026. We zijn nu in afwachting van de definitieve standaarden.

Ondertussen hebben de eerste grote – veelal beursgenoteerde – ondernemingen in Nederland hun duurzaamheidsverslag 2024 en 2025 gepubliceerd, waarbij – weliswaar (nog) niet verplicht – nadrukkelijk aansluiting is gezocht bij de CSRD-ESRS.

Mede gesterkt door deze ontwikkelingen wil de University of Groningen Business School (UGBS) met een serie essays informeren en inspireren op het gebied van duurzaamheid en de verslaggeving daarover. Deze essays zijn geschreven voor ondernemingen groot en klein die een voortrekkersrol willen vervullen op het gebied van duurzaam ondernemen en die daar transparant over willen zijn, voor controllers die met hun

collega's de informatie voor het duurzaamheidsverslag uit de onderneming ophalen, voor accountants en andere externe auditors die het duurzaamheidsverslag beoordelen en van *assurance* voorzien, voor investeerders, afnemers, financiers, leveranciers, medewerkers die duurzaamheidsvraagstukken laten meewegen in hun beslissingen om zaken te doen, voor niet-gouvernementele organisaties die de ontwikkelingen op de voet volgen en voor ieder ander die hierin is geïnteresseerd.

De essays worden geschreven onder de titel 'Duurzaamheidsverslaggeving na de CSRD' en in ieder essay wordt de ontwikkeling, invoering, toepassing en relevantie van duurzaamheidsverslaggeving benaderd vanuit een ander perspectief. In dit tiende essay wordt gekeken naar de lessen die wij kunnen leren over en van leden van raden van commissarissen/toezicht die in hun rol als toezichthouder, adviseur en werkgever ook met duurzaamheidsvraagstukken worden geconfronteerd. Zij zijn actief bij een variëteit aan ondernemingen en organisaties die wel moeten/niet hoeven voldoen aan de vereisten van de CSRD. Zij delen hun ervaringen en hun visie op dit vlak.

We hebben gesproken/gecorrespondeerd met de volgende personen die lid zijn (geweest) van raden van commissarissen, toezicht en/of advies. Tijdens de interviews hebben zij op onderdelen tevens hun visie gedeeld vanuit hun huidige positie in de samenwerking met (raden van) commissarissen.

A. (Afkenel) Schipstra

- huidige functie: Senior Manager Energy Storage bij Nobian.
- voormalig/huidig lidmaatschap raad van commissarissen/toezicht: Hydrogen Capital Growth plc, TNO Member Strategic Advisory Board Green Hydrogen & Power to X, Board of Trustees Executive Master of Finance & Control University of Groningen.

J. (Janneke) Hermes

- huidige functie: CFO Royal Wagenborg.
- voormalig/huidig lidmaatschap raad van commissarissen/toezicht: Stichting Openbaar Onderwijs Groningen, bestuur Stichting Pensioenfonds Gasunie, Board of Trustees Executive Master of Finance & Control University of Groningen.

R. (Robert) Reekers

- huidige functie: directeur/adviseur ConnectoRR B.V. en ConnectorFinance, managing partner I&I Cooperation.
- voormalig/huidig lidmaatschap raad van commissarissen/toezicht: Hanzehogeschool Groningen, Verslavingszorg Noord Nederland, Merel Foundation, Stichting Cosis, Woningcorporatie de Huismeesters, Ronald McDonald Huis Groningen.

D.A. (Dick) de Waard

- huidige functie: hoogleraar (em) Rijksuniversiteit Groningen
- voormalig/huidig lidmaatschap raad van commissarissen/toezicht: Stichting Stoel, FC Groningen, Stichting CKC Drenthe, Stichting Accare, ROC DC Terra, Zorgpartners Friesland, Vereniging Effectenbezitters, Stichting Oogst van Groningen, Het Groene Brein, FRIS Toezicht.

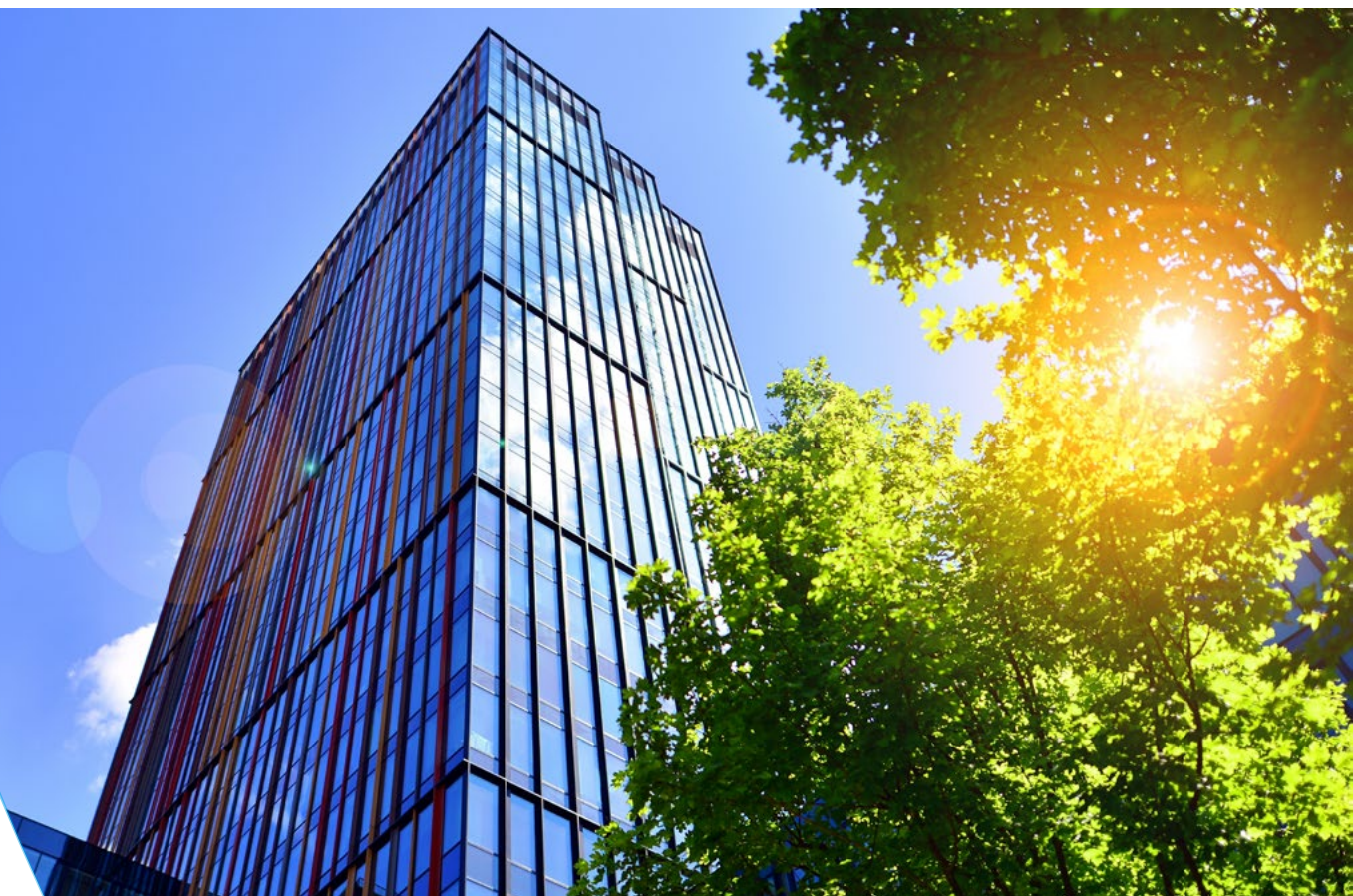
25 respondenten in een korte survey

Inmiddels zijn in deze serie Duurzaamheidsverslaggeving na de CSRD verschenen:

- 31 maart 2024:
Editie 01 - De wetgever aan het woord
- 30 juni 2024:
Editie 02 - De jury aan het woord
- 30 september 2024:
Editie 03 - De pioniers aan het woord
- 31 december 2024:
Editie 04 - De praktijk aan het woord
- 31 maart 2025:
Editie 05 - De NGO's aan het woord
- 30 juni 2025:
Editie 06 - De IT experts aan het woord
- 30 september 2025:
Editie 07 - Het Burgerlijk Wetboek aan het woord
- 31 december 2025:
Editie 08 - De reizigers aan het woord
- 31 maart 2026:
Editie 09 - De opstellers en auditors aan het woord

Inhoud

1.	Tips voor de commissaris, onderneming en accountant	5
2.	Achtergrondinformatie	7
3.	Nederlandse Corporate Governance Code	11
4.	De CSRD	13
5.	Enkele onderzoeken uit eerdere jaren	15
6.	In gesprek met commissarissen	20
7.	Conclusie – hoe zitten de commissarissen in de wedstrijd?	30



1.

Tips voor de commissaris, onderneming en accountant

De gesprekken met de commissarissen hebben interessante aandachtspunten opgeleverd. Daarom de volgende tips:

1. Zorg dat je als individuele commissaris op de hoogte bent van de relevante duurzaamheidsthema's die impact hebben op de onderneming of waarbij de onderneming impact heeft op huidige en toekomstige stakeholders.
2. Duurzaamheid omvat veel verschillende thema's op het gebied van milieu, sociaal en governance. Kijk waar ieder van deze thema's of het geheel van de thema's passen op de vergaderagenda van de raad van commissarissen.
3. Stel kritische vragen over de koppeling van duurzaamheidsthema's aan het proces van risicomanagement en het proces van waardecreatie.
4. Neem de visie ten aanzien van duurzaamheid en de vaardigheden op het gebied van transitie op in de criteria bij de werving van leden van de raad van bestuur.
5. Neem affiniteit met transitievraagstukken en de vraagstukken van duurzaamheid op in de profielschets van de leden van de raad van commissarissen.
6. Daag als raad van bestuur uw raad van commissarissen uit op strategie, beleid en acties met betrekking tot duurzaamheid. Maak de impact van activiteiten van de organisatie op de omgeving inzichtelijk bij besluitvorming. Weet waar je "ja" of "nee" tegen zegt als bestuur of commissarissen.
7. Zet als accountant de uitdagingen ten aanzien van duurzaamheid – transitie, risico en kansanalyse – op de agenda voor het overleg met de audit commissie en de raad van commissarissen.
8. Organiseer als raad van commissarissen een themadag over duurzaamheid om hierover in gesprek te gaan met de raad van bestuur met inbreng vanuit de organisatie.
9. Zorg dat ook in de auditcommissie voldoende kennis aanwezig is om

kritische vragen te kunnen stellen over de transparantie over duurzaamheid en andere niet-financiële aspecten relevant voor de onderneming. Dit is namelijk van toepassing voor alle ondernemingen die een bestuursverslag moeten publiceren. Voor de ondernemingen die onder de CSRD vallen zijn meer gedetailleerde vereisten van toepassing.

10. Het is niet altijd noodzakelijk om een uitgebreid duurzaamheidsverslag te publiceren. Het merendeel van de ondernemingen/organisaties doet er goed aan om te focussen op de belangrijkste elementen in de strategie



2.

Achtergrondinformatie

Inleiding

Bij veel ondernemingen en organisaties is naast de directie (raad van bestuur) een raad van commissarissen of raad van toezicht actief. In dit essay spreken wij van de raad van bestuur en de raad van commissarissen. Voor een goed begrip van het vervolg van dit essay is het van belang om kort in te gaan op de ontstaansgeschiedenis van de raad van commissarissen, waarom bestaat dit orgaan, hoe ziet het eruit en wat is zijn rol.

Het ontstaan

Om helderheid te verschaffen over het ontstaan – en daarmee het belang – van de raad van commissarissen, nemen we u weer mee terug in de tijd. Al in ons derde essay zijn wij ingegaan op de *agency* theorie. In dit derde essay hebben wij aan de hand van de *agency* theorie uitgelegd waarom ondernemingen aan verslaggeving doen en wij hebben daarbij toegelicht dat deze theorie een van de belangrijkste ontstaansredenen is van het accountantsberoep. Nog even een korte uitleg.

In de overgang van de 19^e naar de 20^e eeuw werden ondernemingen groter. Zo groot dat de complexiteit toenam en een externe financieringsbehoefte ontstond. Dit had met regelmaat tot gevolg dat de leden van de raad van bestuur (de *agents*) niet dezelfde personen waren als de eigenaren/

aandeelhouders (de *principals*) van de onderneming. Dit creëerde voor de *principals* een uitdaging: hoe weten wij dat de *agents* ons geld goed besteden? Er kan sprake zijn van belangentegenstellingen en de *principals* zijn voor de informatievoorziening afhankelijk van de *agents* die veel meer weten over de onderneming dan zij; dit noemen wij informatie asymmetrie.

Zo ontstond de behoefte aan een onafhankelijk toezichthoudend orgaan dat de *agents*/de raad van bestuur kon controleren en adviseren. Om belangenconflicten te voorkomen, werd dit toezichthoudend orgaan gescheiden van de raad van bestuur. En zo ontstonden de raad van commissarissen (het toezichthoudend orgaan) en de raad van bestuur (de directie). Omdat ook voor de raad van commissarissen de taakvervulling omvangrijk en complex is, werd – om vooral de kwaliteit van de informatievoorziening vast te stellen – gezocht naar een externe deskundige om de raad van commissarissen daarbij te ondersteunen: de accountant.

Aansluitend is in de loop van de tijd voor het functioneren van de (raad van) commissarissen – net als voor accountants – regelgeving ontwikkeld, waarin de taken en verantwoordelijkheden van de (raad van) commissarissen zijn uitgewerkt. In de

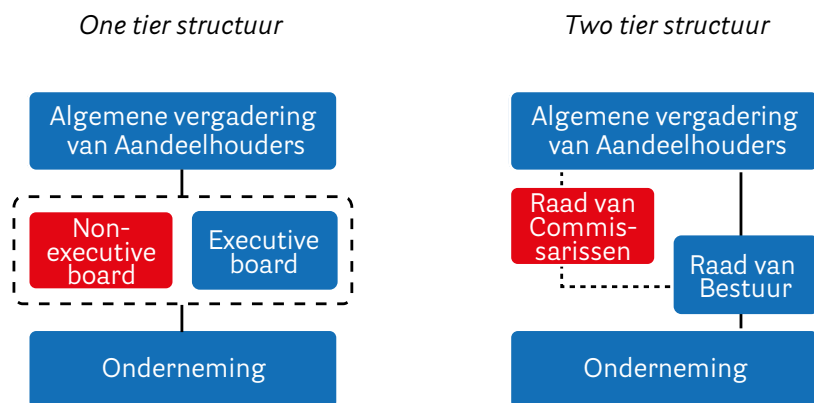
wet wordt voornamelijk gesproken over raad van commissarissen. Dit begrip wordt vooral in het bedrijfsleven gebruikt. Bij meer maatschappelijke instellingen (onderwijs, cultuur, welzijn, gezondheidszorg en dergelijke) spreekt men van een raad van toezicht. In dit essay zullen wij - zoals hiervoor vermeld - in algemene zin het begrip 'commissaris' gebruiken, waarmee we beide varianten duiden. Daar waar noodzakelijk zal specifiek op commissarissen of toezichthouders worden ingegaan.

One tier en two tier

Met betrekking tot de organisatorische positionering van de raad van commissarissen worden twee modellen onderscheiden: het *one tier* en het *two tier* model. Wij lichten beide modellen toe.

In het *one tier* model wordt vooral toegepast in de angelsaksische landen. In dit model is sprake van één raad van bestuur: de *board of directors*. De *board of directors* bestaat uit twee soorten *directors*: de *non-executive* en de *executive directors*. De *non-executive board* vervult de rol van toezichthoudend orgaan en de *executive board* vervult de rol van het uitvoerend orgaan. Zij vormen gezamenlijk de leiding van de onderneming.

Het *two tier* model kom je vooral tegen in landen als Nederland, Duitsland en in de Skandinavische landen. In dit model is sprake van een raad van bestuur en een raad van commissarissen. De raad van bestuur heeft de leiding over de onderneming en vervult daarmee de uitvoerende taken. De raad van commissarissen is een apart orgaan dat de toezichthoudende rol vervult.



Het voordeel van het ene model is het nadeel van het andere. In het *one tier* model zit het toezichthoudend orgaan dicht op het vuur, dus heeft meer inzicht, maar dit kan een bedreiging zijn voor de onafhankelijke positie. In het *two tier* model is sprake van een duidelijker onafhankelijke positie van het toezichthoudend orgaan, maar kan de informatie asymmetrie door de afstand groter zijn. Voor beide modellen is dus iets te zeggen.

Functies en commissies

De raad van commissarissen heeft in ieder geval drie functies toebedeeld gekregen.

- De raad van commissarissen houdt **toezicht** op het beleid van de raad van bestuur en de algemene gang van zaken in de organisatie. De raad bewaakt of de doelstelling van de organisatie wordt gerealiseerd. In dat verband dienen belangrijke besluiten (investeringen, fusie en dergelijke) ter goedkeuring aan de raad van commissarissen te worden vastgelegd.
- De raad van commissarissen is de **werkgever** van de raad van bestuur. De raad stelt de leden van de raad van

bestuur aan of ontslaat hen, stelt in overleg de beloning vast en beoordeelt het functioneren van de leden van de raad van bestuur.

- De raad van commissarissen ondersteunt de raad van bestuur gevraagd en ongevraagd met **advies** bij de ontwikkeling van de strategie en belangrijke besluiten.

Om zijn taken zo goed mogelijk te kunnen uitvoeren werkt de raad van commissarissen over het algemeen met commissies. In deze commissies nemen commissarissen zitting die de meeste affiniteit hebben met het doel van de commissie.

“De RvC is verantwoordelijk voor de benoeming, beoordeling, beloning en het ontslag van bestuurders. De commissarissen hebben de taak een gewenst profiel van het (toekomstige) management op te stellen. Daarbij zijn niet alleen de technische en inhoudelijke bestuurskwaliteiten belangrijk. Een bestuurder moet passen bij het profiel van een onderneming en dus ook bij haar ‘normen en waarden’.

Bij het schetsen van het profiel van (toekomstige) bestuurders kan worden stilgestaan of bij de vraag of een scherp oog voor duurzaamheidsvraagstukken of een trackrecord op dit gebied onderdeel moet zijn van het profiel.

Dat geldt ook voor de vraag of inspanningen en resultaten op het gebied van duurzaamheidsbeleid moeten worden meegenomen in de beloning van bestuurders. Een ander facet betreft cultuur en gedrag. Een relevante vraag is of ethische aspecten van de bedrijfsvoering voldoende worden uitgedragen, zowel binnen als buiten de onderneming.”

Nancy Kamp-Roelands 2018

In de **audit commissie** wordt toezicht gehouden op de kwaliteit van de interne beheersing en interne controle, waaronder het risicomanagement en op de integriteit van de financiële verslaggeving. Daarbij is de audit commissie het directe aanspreekpunt voor de accountant. In de Nederlandse Corporate Governance Code is specifiek vastgelegd dat iedere raad van commissarissen ten minste één lid heeft met financiële kennis.

Als het gaat om de invulling van het werkgeverschap richting raad van bestuur, de samenstelling van de raad van commissarissen en de raad van bestuur en de beloningsstructuur, wordt in wisselende situaties gebruik gemaakt van één **commissie beoordeling en benoeming** of van twee verschillende commissies: **remuneratiecommissie** en de **benoemingscommissie**.

Afhankelijk van de aard en omvang van de onderneming kunnen specifieke commissies worden ingericht die zich toeleggen op het toezicht op de strategie (**strategiecommissie**), of ook op duurzaamheidsvraagstukken (**CSR commissie**). In de specifieke maatschappelijke sectoren wordt veel gebruik gemaakt van een commissie die gericht toezicht houdt op de kwaliteit van het onderwijs, van de zorg, van het wonen en dergelijke (**kwaliteitscommissie**).

Belangrijk is dat de commissies niet zelfstandig bevoegd zijn om beslissingen te nemen. De raad van commissarissen opereert als één geheel en daarbij is sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De commissies doen vooral het voorbereidende werk.

Wat staat er in de wet?

De belangrijkste wettelijke voorschriften voor de raad van commissarissen zijn opgenomen in het boek 2 BW. Dit betreffen de voorschriften inzake de raad van commissarissen bij de N.V. (met name 2:142 BW – 2:145 BW) en de B.V. (met name 2:240 BW – 2:252 BW). In de meest relevante wetsartikelen zijn de bepalingen omtrent benoeming, ontslag, toezichtstaken, vergaderingen, besluitvorming en aanpalende zaken uitgewerkt. De Nederlandse Corporate Governance Code hanteert deze wettelijke bepalingen als uitgangspunt.

De Nederlandse Corporate Governance Code is van toepassing op beursgenoteerde ondernemingen. In de wet wordt in artikel 2:391 lid 5 BW aan deze ondernemingen voorgeschreven dat zij in hun bestuursverslag moeten aangeven of zij de bepalingen van de code toepassen, en zo niet, waarom zij daarvan afwijken (*comply or explain*).

Door overkoepelende organen in de diverse sectoren zijn specifieke corporate governance codes voor de sector ontwikkeld, die sterk zijn geënt op de Nederlandse Corporate Governance Code. Deze codes hebben weliswaar geen status van wet, maar het is een algemeen uitgangspunt dat deze codes worden nageleefd en door raden van commissarissen en raden van bestuur als leidraad worden gebruikt.

3.

Nederlandse Corporate Governance Code

Inleiding

In 2003 werd de eerste editie gepubliceerd van wat nu de Nederlandse Corporate Governance Code is. Deze code is destijds bekend geworden onder de naam 'Code Tabaksblat', vernoemd naar de voorzitter van de commissie die de code heeft opgesteld. Deze eerste editie beschrijft principes en *best practice* bepalingen die leiden tot een zekere normstelling voor het gedrag van bestuurders en commissarissen (ook in relatie tot de externe accountant) en aandeelhouders. De code is daarbij vooral gebaseerd op bestaande wetgeving en richt zich op de topstructuur van beursgenoteerde ondernemingen.

Door de jaren heen is de code met regelmaat geactualiseerd. Dit is de rol van de Monitoring Commissie Corporate Governance. Zo verschenen na de editie 2003, de edities 2008, 2016, 2022 en 2025. De principes en *best practice* bepalingen worden tevens gevoed door de ontwikkelingen op het gebied van *corporate governance* in de praktijk. Belangrijke veranderingen die de inhoud van dit essay raken, werden aangebracht in de editie 2016; het centraal stellen van lange termijn waarde-

creatie en de introductie van cultuur als onderdeel van goede *corporate governance*. In de editie 2022 zijn deze aanpassingen verder uitgewerkt naar bepalingen die bij de bestuurders de verantwoordelijkheid neerleggen voor duurzame lange termijn waardecreatie en voor het beleid op het gebied van diversiteit en inclusie voor de gehele onderneming. Editie 2025 is weer verder geëvolueerd en geactualiseerd. De verklaring omtrent risicobeheersing (VOR) is daarin opgenomen en een verklaring van de raad van bestuur omtrent de betrouwbaarheid van de duurzaamheidsinformatie.

Duurzame lange termijn waardecreatie

In de editie 2022 is het in 2016 geïntroduceerde hoofdstuk 'Lange termijn waardecreatie' omgezet naar 'Duurzame lange termijn waardecreatie'. Waar in de editie 2016 het woord 'duurzaam' of 'duurzame' twee keer voorkomt, komt in de editie 2022 dit woord 67 keer voor en 69 keer in de editie 2025. In de editie 2022 wordt het begrip duurzame lange termijn waardecreatie uitgebreid toegelicht, waarbij de commissie verwijst naar raamwerken en codes als de Triple P, TCFD, OECD, CSRD, ESRS,

CSDDD, Global Compact en de UN Guiding Principles on Business and Human Rights. Dit is bijzonder, omdat op het moment van uitbrengen van de edities 2022 en 2025 de EU regelgeving (CSRD, ESRS en CSDDD) nog volop in ontwikkeling was en later werd ingehaald door het Omnibus project. Blijkbaar heeft de Monitoring Commissie op deze wijze het belang van duurzame lange termijn waardecreatie extra willen benadrukken.

Specifieke bepalingen voor de raad van commissarissen in het kader van duurzaamheid

Volgens de Code 2025 (best practice bepaling 1.1.3) houdt de raad van commissarissen toezicht op de wijze waarop het bestuur de strategie voor duurzame lange termijn waardecreatie uitvoert. De raad van commissarissen bespreekt regelmatig de strategie, de uitvoering van de strategie en de daarmee samenhangende voornaamste risico's. In het verslag van de raad van commissarissen legt de raad verantwoording af over de wijze waarop de raad van commissarissen betrokken was bij de totstandkoming en toezicht houdt op de uitvoering van de strategie.

In het vervolg van de Code wordt bij de oorspronkelijke bepalingen aangaande de rol van de raad van commissarissen en de audit commissie (Principe 1.5) inzake het toezicht op het beleid, de algemene gang van zaken, de interne risicobeheersings- en controlesystemen en de integriteit en kwaliteit van de verslaggeving expliciet aangegeven dat dit niet alleen de financiële kant van de zaak, maar ook de relevante duurzaamheidsaspecten en -verslaggeving betreft. Dit betekent daarmee, dat het traditionele takenpakket van de raad van

commissarissen nu onverkort ook geldt voor duurzaamheid en de verslaggeving daarover. En binnen de raad van commissarissen geldt dit overigens ook voor de audit commissie. Deze commissie heeft een heel specifieke rol. Dit hebben wij uiteengezet in hoofdstuk 2 hiervoor. De audit commissie voert namens de raad van commissarissen de taken uit op het gebied van de bewaking van de kwaliteit van de interne beheersing, de risicobeheersing, de verslaggeving, naleving van wet- en regelgeving, het contact met de accountant en wat dies meer zij. Alles wat in de Nederlandse Corporate Governance Code aan de audit commissie is toegeschreven gaat nu ook op voor de interne beheersing, risicobeheersing, verslaggeving, naleving van wet- en regelgeving en het contact met de accountant op het gebied van duurzaamheid.

De rol van de verklaring omtrent risicobeheersing (VOR)

Met ingang van de editie 2025 is de verklaring omtrent risicobeheersing (VOR) in de Nederlandse Corporate Governance Code opgenomen. Deze verklaring wordt afgegeven door de raad van bestuur en dient te reflecteren in hoeverre de risicobeheersings- en controlesystemen (ten aanzien van financiële en duurzaamheidsinformatie) zekerheid geven dat de verslaggeving vrij is van materiële onjuistheden. De mate van zekerheid die de directie in de VOR verschaft ten aanzien van de betrouwbaarheid van de verslaggeving varieert van redelijk (financieel) tot beperkt (duurzaamheid).

4.

De CSRD

Inleiding

De CSRD is een verslaggevingsrichtlijn. In deze richtlijn en in de daarop gebaseerde verslaggevingsstandaarden – de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) – zijn echter ook verslaggevingsvoorschriften opgenomen die raken aan de taken en verantwoordelijkheden van de (raad van) commissarissen die met name zijn vastgelegd in nationale corporate governance codes.

Op basis van deze verslaggevingsrichtlijn moet informatie worden gegeven over (de inzet van) de raad van commissarissen als onderdeel van de *governance* structuur van de onderneming. Daarbij verwijst de CSRD ook naar reeds bestaande EU richtlijnen, zoals Richtlijn 2006/43/EG waarin met name de wettelijke controle is geregeld.

Vanuit de in de CSRD en ESRS verwoorde vraag naar informatie kan worden afgeleid dat ook de EU bij het opstellen van de CSRD het van belang achtte, dat de onderneming de (raad van) commissarissen ten aanzien van duurzaamheid en de verslaggeving daarover een rol geeft. En dat betreft dan met name het toezicht op de integriteit van de duurzaamheidsverslaggeving, het toezicht op de verankering van duurzaamheidsvraagstukken in de strategie, in de realisatie van doelstellingen en de adviserende rol terzake van deze vraagstukken.

CSRD – Collectieve verantwoordelijkheid

In artikel 59 van de CSRD is analoog aan artikel 33 van Richtlijn 2013/34/EU (inzake jaarverslaggeving en jaarrekening) bepaald dat de leden van de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen van een onderneming collectief de verantwoordelijkheid hebben ervoor te zorgen dat de jaarlijkse financiële overzichten, de geconsolideerde financiële overzichten, het bestuursverslag, het geconsolideerde bestuursverslag, de verklaring inzake corporate governance en de geconsolideerde verklaring inzake corporate governance worden opgesteld en gepubliceerd overeenkomstig de voorschriften van die richtlijn. Die collectieve verantwoordelijkheid moet worden uitgebreid tot de in Gedelegeerde Verordening (EU) 2018/815/EU (onderdeel van de NFRD) vastgelegde digitaliseringsvereisten, tot de eis om te voldoen aan de duurzaamheidsrapporteringsstandaarden van de Unie en tot de eis om duurzaamheidsrapportering te markeren. Hiermee is in de CSRD bepaald hetgeen inmiddels in de Nederlandse Corporate Governance Code is vastgelegd (zie hoofdstuk 3 hiervoor).

In de Omnibus Richtlijn is overigens bepaald dat deze vereisten wat betreft de digitalisering van het bestuursverslag beperkt blijft tot de publicatie ervan in het uniforme elektronische verslagleggingsformaat, met inbegrip van de markup van de daarin vervatte duurzaamheidsrapportering.

In artikel 76 van de CSRD is vervolgens bepaald dat de EU lidstaten op grond van Richtlijn 2006/43/EG ervoor moeten zorgen dat elke organisatie van openbaar belang een audit commissie heeft, en dat de taken van deze commissie met betrekking tot de wettelijke controle van de jaarrekening worden gespecificeerd. De audit commissie moet – zo stelt de CSRD – ook worden belast met vergelijkbare taken met betrekking tot de integriteit en assurance van duurzaamheidsverslaggeving. Dit komt overeen met de actuele bepalingen in de Nederlandse Corporate Governance Code.

In artikel 19 bis lid 2 c) is vervolgens bepaald dat de onderneming in haar duurzaamheidsverslag een beschrijving geeft van de rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen met betrekking tot duurzaamheidskwesaties, en van de in deze organen aanwezige deskundigheid en vaardigheden met betrekking tot het vervullen van die rol ofwel de toegang die deze organen hebben tot dergelijke deskundigheid en vaardigheden.

ESRS 2 – Rol toezichthoudend orgaan

In ESRS 2 wordt in toelichtingsvereiste GOV-1 de hiervoor genoemde informatie-vraag omtrent de rol van onder meer het toezichthoudend orgaan met betrekking tot duurzaamheid verder uitgewerkt. Daarbij wordt specifiek gevraagd om inzicht in de rol van de raad van commissarissen in de met de uitvoering van hun taken samenhangende activiteiten ten aanzien van processen, strategie, doelstellingen, monitoring, managing, kennisniveau en toezicht op materiële risico's, kansen en impact van duurzaamheidsvraagstukken.



5.

Enkele onderzoeken uit eerdere jaren

Inleiding

Voor de publicatie van de concept CSRD op 21 april 2021 zijn door medewerkers en studenten van de Rijksuniversiteit Groningen onderzoeken gedaan naar de betrokkenheid van (leden van) raden van commissarissen bij de wijze waarop ondernemingen omgingen met duurzaamheidsvraagstukken en de verslaggeving daarover. De Autoriteit Financiële Markten (AFM) heeft onderzoeken verricht naar de kwaliteit van verslaggeving. Wij lichten er in de volgende vier paragrafen vier onderzoeken uit met als doel om zichtbaar te maken dat gedurende de achter ons liggende jaren ook door raden van commissarissen stappen zijn gezet. Om dit laatste te onderbouwen, bespreken wij aansluitend in hoofdstuk 6 de uitkomsten

van enkele gesprekken met leden van raden van commissarissen en de uitkomst van een eenvoudig onderzoek onder commissarissen.

Toezicht in transitie

In het najaar 2020 en voorjaar 2021 hebben Harma de Boer, Stefanie Drewes en Jeske Seijbel gezamenlijk onderzoek uitgevoerd in het kader van de realisatie van hun master-scriptie bij de Rijksuniversiteit Groningen. Het onderzoek betrof leden van raden van commissarissen (toezicht) bij instellingen in de zorg, welzijn, onderwijs en huisvesting in het noorden van het land. Dit zijn geen beursgenoteerde ondernemingen, maar zij hebben veelal wel een raad van commissarissen en in deze sectoren is een sector specifieke code goed bestuur ingevoerd.

“Ik vind dat leden van de raad van commissarissen bekend moeten zijn met de Sustainable Development Goals.”

Dick de Waard

“Dat de organisatie zich zo profileerde op het gebied van duurzaamheid, was voor mij reden om daar te solliciteren.”

Robert Reekers

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een uitgebreide vragenlijst die is gebaseerd op de SDG's. De vragen die aan de commissarissen zijn voorgelegd zijn gegroepeerd naar de drie dimensies van het Triple P model. De centrale vraag was: op welke wijze betrekken de leden van de raad van toezicht de ontwikkelingen vanuit deze drie perspectieven (de transitie) in hun rol als toezichthouder?

De uitkomst van dit onderzoek was dat de geïnterviewde leden van raden van toezicht zich bewust zijn van vraagstukken op het gebied van mens, natuur en financieel kapitaal in algemene zin. In de uitoefening van de taak als toezichthouder bij een organisatie was echter waarneembaar dat de aandacht voor personeel en de sociale component inherent is aan de sectoren waarin de meeste geïnterviewden actief zijn (zorg en onderwijs). Deze aandacht betreft dan voornamelijk het eigen personeel en patiënten, cliënten en studenten en niet de mens in de keten. Ook de ruime aandacht voor het financiële aspect wordt gezien als de traditionele rol van de raad van toezicht. Duidelijk werd dat de aandacht voor de milieu gerelateerde vraagstukken bij de raden van toezicht zeer beperkt was. Een bijzondere uitkomst was dat de kennis van de SDG's sterk varieerde en dat meerdere commissarissen hiermee niet bekend waren. Er was dan ook geen sprake van een actieve monitoring en advisering vanuit dat perspectief.

Integrated governance

In een bijdrage aan Jaarboek Corporate Governance 2015-2016 heeft Dick de Waard in kaart gebracht in welke mate de raden van commissarissen van ondernemingen die zijn genoteerd aan de AEX en AMX in

het jaarverslag 2014 informatie geven over hun betrokkenheid bij de duurzaamheidsvraagstukken van de onderneming. In de betreffende 50 jaarverslagen is door de raad van commissarissen als volgt gerapporteerd.

Tabel 1: Rapportering door de raad van commissarissen omtrent aandacht voor duurzaamheidsvraagstukken 2014

Omschrijving	Aantal
<i>Beperkte beschrijving van review- en monitoringactiviteiten</i>	7
<i>Beperkte beschrijving van review-activiteiten</i>	5
<i>Vermelding van duurzaamheid als agendapunt</i>	12
<i>Vermelding van duurzaamheid als aandachtspunt</i>	4
<i>Geen vermelding</i>	22
Totaal	50

Bij 28 van de door deze 50 ondernemingen gepubliceerde duurzaamheids- of geïntegreerde jaarverslagen was door een externe auditor een *assurance*opdracht uitgevoerd.

Het feit dat in het verslag van de raad van commissarissen in 2014 weinig tot geen aandacht werd besteed aan duurzaamheidsvraagstukken voor de onderneming, wil overigens niet zeggen dat dit onderwerp onbesproken is gebleven. Indien dat wel het geval is, dan heeft het onderwerp in veel gevallen niet het verslag van de raad van commissarissen gehaald.

In 2014 waren in de Nederlandse Corporate Governance Code nog geen bepalingen inzake duurzame lange termijn waardecreatie opgenomen, maar inmiddels is in de Code 2025 bepaald dat de raad van

commissarissen in de uitvoering van zijn taken duurzaamheid moet integreren en in zijn verslag verantwoording aflegt over de wijze waarop de raad van commissarissen betrokken was bij de totstandkoming en toezicht houdt op de uitvoering van de strategie ook op het gebied van duurzaamheid. Een globale analyse van de inhoud van verslagen van raden van commissarissen leert dat deze anno 2025 veel uitgebreider zijn dan in 2014 en dat daarin concreet wordt ingegaan op de geïntegreerde benadering van een veelheid aan vraagstukken, waaronder duurzaamheid.

Invoering NFRD

In 2017 werd de Non-Financial Reporting Directive door de EU ingevoerd. Op grond van deze richtlijn dienden grote organisaties van openbaar belang met ingang van verslagjaar 2017 een duurzaamheidsverslag in hun jaarverslag op te nemen. Deze richtlijn was de voorloper van de latere CSRD. In 2018 is door de AFM een onderzoek gedaan naar de naleving in 2017 van de NFRD door de 89 daarvoor in aanmerking komende ondernemingen in Nederland.

De uitkomst van dit onderzoek is door de AFM als volgt samengevat:

“De overgrote meerderheid van de ondernemingen rapporteert over beleid op de verschillende aspecten van niet-financiële informatie. De vertaling van beleid naar risico’s, kpi’s en resultaten laat te wensen over. Personele en milieuaspecten komen daarbij het meest aan de orde, mensenrechten, anticorruptie en omkopingsaspecten het minst. Ons is daarbij opgevallen dat grotere ondernemingen beter scoren op de diverse niet-financiële gebieden. Daarnaast laat een analyse per sector een gevarieerd beeld zien. Hier valt op dat

dienstverlenende ondernemingen hoog scoren. De sectoren technologie, bouwbedrijven en industrie scoren gemiddeld. De ondernemingen in de financiële sector en de retail blijven op verschillende gebieden achter.”

Uit dit onderzoek kan worden afgeleid dat veel van de ondernemingen die over het verslagjaar 2017 aan de voorschriften van de NFRD moesten voldoen daarin tekort schoten. Dit zou dan tevens kunnen betekenen dat ook de raad van commissarissen op dat moment nog niet helder had wat van de onderneming werd verwacht. De raad van commissarissen bewaakt tenslotte via de audit commissie de integriteit van verslaggeving en het voldoen aan wet- en regelgeving. De introductie van de CSRD heeft duidelijk meer de aandacht getrokken.

De invoering van de NFRD is uiteraard al een aantal jaren geleden, maar interessant hieraan, is dat het ontbreken van een concrete set met verslaggevingsstandaarden er blijkbaar mede toe heeft geleid, dat deze richtlijn weinig effect scoorde. Dit was één van de redenen voor de Europese Commissie om over te schakelen naar een meer voorschrijvende richtlijn als de CSRD met in haar kielzog de ESRS.

Op basis van bepalingen in de Code en de meer algemene beschrijvingen van de taken en verantwoordelijkheden van de raad van commissarissen, had ons inziens echter van de (raad van) commissarissen mogen worden verwacht dat zij in hun toezichthoudende rol aandacht hadden moeten hebben voor duurzaamheidsvraagstukken en de verslaggeving daarover, zeker omdat naleving van de NFRD verplicht was.

Duurzaamheid in de beloningsstructuur

De raad van commissarissen vervult ook een rol als werkgever van de raad van bestuur. In dat kader stelt de raad van commissarissen (veelal de remuneratiecommissie) de beloning van de raad van bestuur vast. Indien wordt gewerkt met variabele beloningen kan worden overwogen om ook duurzaamheidsdoelstellingen in de beloningstructuur op te nemen.

Door Nancy Kamp- Roelands en Marcus Looijenga is in 2022 onderzoek gedaan naar

de informatie die beursgenoteerde ondernemingen in 2021 hierover in hun jaarverslaggeving deelden (Kamp-Roelands, Looijenga 2022). Uit dit onderzoek bleek dat bij 63% van de AEX, AMX en AScx ondernemingen sprake is van opneming van duurzaamheidsdoelstellingen in de beloningsstructuren, waarbij een deel dit doet voor duurzaamheid in het algemeen en een deel voor specifiek doelstelling op het gebied van klimaat. De percentages zijn nadrukkelijk beter dan in 2018. Ook is zichtbaar dat met name de AEX fondsen (72%) dit toepassen dan de AMX fondsen (36%) en de AScx fondsen (8%).

Tabel 2: Stellingen ten aanzien van duurzaamheid, verslaggeving en de rol van de raad van commissarissen

Stelling	Eens	Oneens	Geen mening
<i>Ik vind het een goed plan om ondernemingen/organisaties te verplichten om jaarlijks te rapporteren over hun duurzaamheidsprestaties in brede zin (klimaat, milieu, biodiversiteit, werknemers, mens in de keten, ondernemersethiek), uiteraard afhankelijk van de activiteiten en omvang van de onderneming.</i>	24	1	0
<i>Ik ben het wel met de vorige stelling eens, als met betrekking tot de omvang van de voorschriften een onderscheid wordt gemaakt tussen grote, middelgrote en kleine ondernemingen (vrijstellingen op basis van omvang van de onderneming/organisatie).</i>	22	3	0
<i>Als een verplichting wordt ingevoerd om duurzaamheidsinformatie in het jaarverslag op te nemen, dan moeten organisaties in de zorg, het onderwijs, cultuur, wonen en dergelijke (de sectoren) daarvan worden vrijgesteld.</i>	21	2	2
<i>Ik ben van mening dat duurzaamheidsvraagstukken een grote impact kunnen hebben op de business case van de onderneming/organisatie.</i>	24	1	0

Stelling	Eens	Oneens	Geen mening
<i>Ik ben van mening dat de onderneming/organisatie een duidelijke visie, strategie en monitoring moet hebben op het gebied van duurzaamheidsvraagstukken die relevant voor haar zijn.</i>	22	2	1
<i>Ik ben van mening dat de (leden van de) RvC/RvT de raad van bestuur/directie periodiek moet(en) bevragen op het vraagstuk van duurzaamheid in relatie tot de onderneming/organisatie.</i>	24	1	0
<i>Ik ben van mening dat de (leden van de) RvC/RvT bij de periodieke bespreking van de strategie expliciet moeten ingaan op de vraag wat duurzame lange termijn waardecreatie inhoudt voor de onderneming/organisatie.</i>	24	0	1
<i>Ik ben van mening dat het gewenst is dat ten minste één lid van de RvC/RvT beschikt over kennis van en inzicht in de maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheidsvraagstukken en de verslaggeving daarover.</i>	20	2	3

Tabel 3: Vragen naar de praktijk

Vraag	Ja (regelmatig)	In specifieke situaties	Nooit
<i>Naast de begroting en de financiële ontwikkeling van de onderneming/organisatie staan periodiek ook de visie en prestaties op het gebied van duurzaamheid op de agenda van de RvC/RvT waar ik lid van ben.</i>	10	12	3
<i>Bij de presentatie van de plannen en begroting van de onderneming/organisatie, wordt door de leden van de RvC/RvT expliciet gevraagd naar de connectie met de plannen op het gebied van duurzaamheid.</i>	10	12	3

6.

In gesprek met commissarissen

Inleiding

Ter voorbereiding van dit tiende essay hebben wij langs digitale weg een korte enquête verspreid onder commissarissen waarin wij hen vragen hebben voorgelegd over de rol van de raad van commissarissen ten aanzien van duurzaamheid en de verslaggeving daarover. In grafiek 1, tabel 2 en tabel 3 zijn de uitkomsten van de korte enquête weergegeven. In de korte enquête zijn respondenten in de gelegenheid gesteld om een toelichting of quote op te nemen. De uitkomsten daarvan zijn weergegeven in tabel 5. In dit hoofdstuk gaan wij op de uitkomsten van deze enquête in.

Daarnaast zijn wij in gesprek gegaan met enkele commissarissen over hetzelfde onderwerp. Daarbij hebben wij met hen gesproken over de rol die zij zien voor de (raad van) commissarissen als het gaat om duurzaamheidsvraagstukken, de strategievorming, de planning, de voortgang en uiteindelijk de verslaggeving daarover. Staat duurzaamheid – net als de financiële zaken – (standaard) op de agenda van de vergadering van de raad van commissarissen? Let de commissaris specifiek op het duurzaamheidsperspectief als de strategie, de plannen en de bestuursopgave worden besproken? En wat verwacht je op dit vlak van de audit commissie en uiteindelijk van de accountant?

De enquête

De korte enquête die is voorgelegd aan commissarissen is beperkt qua opzet en kent daardoor meerdere beperkingen. De vragen zijn niet opgesteld om hypothesen te bevestigen of ontkrachten. Zij zijn zuiver exploratief van aard: ophalen wat de mening is van een willekeurig samengestelde groep van commissarissen ten aanzien van hun rol bij duurzaamheidsaspecten en de verslaggeving daarover bij de organisaties waaraan zij verbonden zijn en hun mening daarover in het algemeen. De respondenten vertegenwoordigen een beperkte groep, dus is ook geen sprake van generiek toepasbare uitkomsten. De enquête is volledig anoniem afgenomen; een belangrijke bias die hierbij kan optreden, is dat hoofdzakelijk commissarissen hebben gereageerd die intrinsiek gemotiveerd zijn in het thema van het onderzoek.

In dit hoofdstuk treft u in een grafiek en een drietal tabellen de uitkomsten uit deze enquête aan. In een nadere analyse wordt ingegaan op de uitkomsten van het onderzoek. Daarin worden de uitkomsten uit de interviews meegenomen. Aan de respondenten is een aantal stellingen voorgelegd, waarin hen is gevraagd om hun mening ten aanzien van (verplichte) duurzaamheidsverslaggeving en de rol van de raad van commissarissen daarbij. In tabel

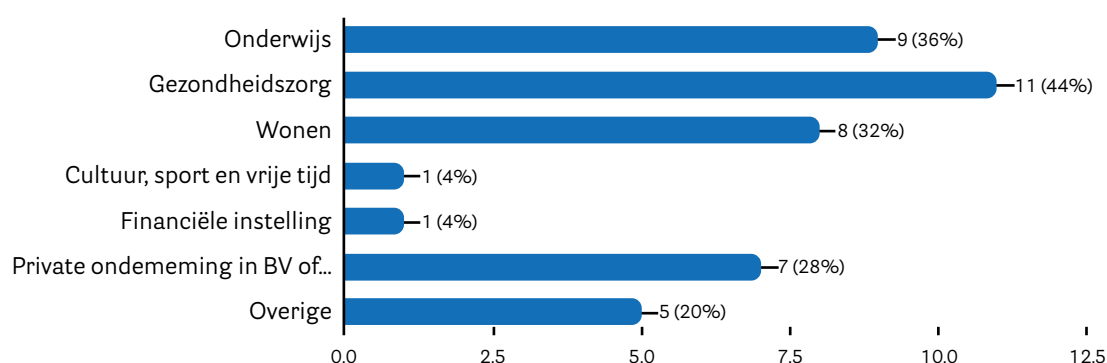
2 zijn de uitkomsten daarvan opgenomen. In tabel 3 zijn de scores opgenomen op de vragen aan de commissarissen zij actief worden betrokken bij het overleg over de visie, prestaties en connectiviteit ten aanzien van de relevante duurzaamheidsaspecten. Tenslotte is aan de respondenten gevraagd of zij naar aanleiding van het onderwerp van de enquête nog een eigen bevinding of mening wilden toevoegen. Daarvan is ruim gebruik gemaakt en in tabel 5 hebben wij de quotes van de respondenten weergegeven.

Een aantal van de 25 respondenten is actief in meerdere typen organisaties. In totaal is 42 keer een typering gekozen, daarmee is sprake van ten minste 42 commissarisposities. Van de respondenten zijn zeven commissarissen betrokken bij een onderneming die aan de CSRD moet voldoen en 17 bij een organisatie die hier niet aan hoeft te voldoen. Eén van hen is hiermee niet bekend.

Het verhaal

We gaan weer even terug in de tijd. Naar 2006, toen de pioniers bezig waren met stappen zetten in de ontwikkeling van duurzaamheidsverslaggeving. In dat jaar vroeg Dick de Waard – in het kader van zijn promotieonderzoek – 37 commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen naar hun visie op duurzaamheidsverslaggeving en de informatievoorziening over duurzaamheidsvraagstukken aan de raad van commissarissen. In die tijd werd nog gesproken van maatschappelijk verantwoord ondernemen en het maatschappelijk jaarverslag. De componenten echter, waren ook toen al de thema's rondom milieu, mens en ethiek/ governance, sterk gebaseerd op onder meer het raamwerk van de Global Reporting Initiative (GRI). In tabel 4 zijn enkele uitkomsten uit dit onderzoek weergegeven.

Grafiek 1: Typering van organisaties



Tabel 4: Uitkomsten onderzoek 2006

Stelling	Uitkomst
In de periodieke informatievoorziening aan de raad van commissarissen zijn de relevante prestatieindicatoren opgenomen ten aanzien van milieu, veiligheid, gezondheid, omgeving en medewerkers.	Hiermee was 90% van de commissarissen het overwegend tot geheel eens.
De raad van commissarissen ziet er op toe dat in het jaarverslag van de raad van bestuur een getrouwe weergave is opgenomen van de maatschappelijke prestaties van de onderneming.	Hiermee was 97% van de commissarissen het overwegend tot geheel eens.
De raad van commissarissen ziet er op toe dat de onderneming in een maatschappelijk jaarverslag rapporteert omtrent haar prestaties op milieu, veiligheid, gezondheid, omgeving en medewerkers.	Hiermee was 85% van de commissarissen het overwegend tot geheel eens.
Het maatschappelijk jaarverslag wordt vóór openbaarmaking ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van commissarissen.	Hiermee was rond 50% van de commissarissen het overwegend tot geheel eens en 50% overwegend tot geheel oneens.
Het maatschappelijk jaarverslag dient te worden geverifieerd door een externe controleur.	Op dit punt waren de meningen zeer verdeeld. De tegenstemmers waren 51%, de voorstemmers 30% en 19% koos ervoor om neutraal te stemmen.
In de raad van commissarissen dient tenminste één van de leden deskundig te zijn op het gebied van voor de onderneming relevante vraagstukken inzake milieu, veiligheid, gezondheid, omgeving en medewerkers.	Hiermee was 22% van de commissarissen het overwegend tot geheel eens. Voor het overige was vooral sprake van tegenstanders.

Dit onderzoek uit 2006 betrof duidelijk een andere groep commissarissen dan de groep respondenten nu in 2026. We zijn nu 20 jaren verder en zij waren verbonden aan beursgenoteerde ondernemingen. Interessant om te zien is wel, dat de meningen over het feit dat de onderneming rapporteert over haar prestaties op het gebied van duurzame lange termijn waardecreatie niet uiteenlopen. De overgrote meerderheid van de commissarissen toen en nu zijn van mening dat dit inderdaad zo moet gebeuren. Wij hebben deze vraag niet in 2026 voorgelegd, maar de helft van de commissarissen vond in 2006 dat ook het maatschappelijk jaarverslag goedkeuring van de raad behoeft. Over de inzet van de accountant waren zij zeer verdeeld.

Moet de onderneming/organisatie rapporteren?

Daar waar de commissarissen in 2006 verbonden waren aan beursgenoteerde onderneming, is bij de respondenten op de korte enquête sprake van 29 posities bij instellingen in de zogenaamde sectoren (zorg, onderwijs, cultuur en wonen) naast 13 posities bij andere organisaties. Van de 25 respondenten geven 22 aan dat zij van mening zijn dat de sectoren moeten worden gespaard als het gaat om verslaggeving over duurzaamheid. In de quotes (quote 7, 12, 15, 19) worden zorgen geuit over de hoeveelheid verslaggeving waaraan sectoren zoals de zorg moeten voldoen. Deze sectoren – denk vooral aan de zorgsector – hebben – zo stelt menigeen – al genoeg zaken aan hun hoofd: de financiën, de kwaliteit van de zorg en de beschikbaarheid van personeel. Een enkeling verwijst wel naar het feit dat ook instellingen



“Rapporteren om het rapporteren zijn extra kosten. Maar het is wel belangrijk dat organisaties in de publieke sectoren verantwoording afleggen over belangrijke duurzaamheidsthema’s.”

Robert Reekers

“Ik zoek niet per se de juiste getallen, maar ben veel meer geïnteresseerd in het antwoord op de vraag ‘doen we de juiste dingen?’”

Janneke Hermes

in sectoren een voetafdruk hebben (quote 2, 4, 17). In Nederland vallen slechts heel weinig organisaties uit de sectoren onder de verplichtingen van de CSRD. Dat neemt niet weg dat organisaties in de zorg, het onderwijs, cultuur en wonen wel transparant kunnen zijn over hun impact en inspanningen op het gebied van duurzaamheid. Voor veel organisaties is het energieverbruik en de bijbehorende uitstoot van broeikasgassen een relevant thema. Zeker bij grote complexen als scholen, ziekenhuizen, woonzorginstellingen en huizen bij woningcorporaties. In de zorg kan sprake zijn van omvangrijke afvalstromen en vraagstukken ten aanzien van herbruikbaarheid van materialen.

Het is duidelijk dat de verslaggevingsvoorschriften voor instellingen die actief zijn in de sectoren al jaren omvangrijk zijn. Het toevoegen van nog meer informatie maakt het jaarverslag dan niet leesbaarder. Toch zal het zo zijn, dat ook duurzaamheidsthema’s van een zodanig belang kunnen zijn, dat zij onderdeel worden van de strategie van de organisatie. En dan ligt het voor de hand dat er ook over wordt gerapporteerd. Het is dan van belang dat dit met zorg gebeurt, dus gericht en concreet rapporteren.

Uiteindelijk zijn de feitelijke acties van de ondernemingen/organisaties belangrijker dan (omvangrijke) verslaggeving (quote 3, 11 en 16).

Is duurzaamheid belangrijk voor de onderneming/organisatie?

Ondernemingen/organisaties zijn onderdeel van het maatschappelijk voortbrengingsproces. Dat betekent dat niet alleen de financiële component van belang is, maar dat ook nadrukkelijk rekening moet worden gehouden met de productiefactoren natuur en mens. Dat is wellicht een theoretisch uitgangspunt. Om die reden is vanuit dat perspectief in de enquête voorgelegd dat duurzaamheidsvraagstukken een grote impact kunnen hebben op de *business case* van de onderneming/organisatie. Met die stelling zijn vrijwel alle respondenten het eens. Het merendeel van hen vindt ook dat de onderneming/organisatie een duidelijke visie, strategie en monitoring moet hebben op het gebied van duurzaamheidsvraagstukken die relevant voor haar zijn (quote 1).

Dit ligt ook opgesloten in het begrip ‘*resilience*’ dat meer en meer wordt gebruikt. Een onderneming/organisatie die veerkrachtig wil zijn, moet naar buiten kijken.

Zien wat daar gebeurt en in kaart brengen wat de impact van alle ontwikkelingen kan zijn op de onderneming/organisatie. De vraag is dan of de onderneming/organisatie veerkrachtig genoeg is om schokken, gebeurtenissen, veranderingen op te vangen, te pareren of te adapteren. Dat geldt onverkort voor de impact van de onderneming/organisatie zelf op de buitenwereld. De impact van de onderneming/organisatie van binnen naar buiten kan als een boemerang terugkomen als bepaalde activiteiten en/of de gevolgen daarvan in de samenleving of in de keten niet meer worden geaccepteerd. In het uiterste geval, kunnen ontwikkelingen een concreet risico zijn voor de continuïteit van de onderneming.

Als commissarissen deze meningen zijn toegedaan, dan zou het logisch zijn als ook duurzaamheidsvraagstukken regelmatig staan geagendeerd en dat leden van de raad van commissarissen aan de hand van gepresenteerde plannen, acties of resultaten hun vragen stellen vanuit het brede spectrum van relevante duurzaamheidsvraagstukken. Al was het alleen al vanuit de zorg om de veerkracht van de onderneming/organisatie.

Wat moeten de leden van de raad van commissarissen doen?

Aan de raad van commissarissen is een belangrijke rol toegedicht ook als het gaat om de strategie van de onderneming. Het strategievormingsproces is van oudsher een belangrijk onderdeel van ondernemen. Natuurlijk stelt de raad van bestuur de strategie op en daarbij wordt – zo stelt de Nederlandse Corporate Governance Code – veel belang gehecht aan de realisatie van duurzame lange termijn waardecreatie en de afstemming met de belanghebbenden bij de onderneming. Hoewel dat niet wettelijk is voorgeschreven en niet in de Nederlandse Corporate Governance Code is vastgelegd, wordt – op basis van statuten of specifieke sector gerelateerde voorschriften – de strategie vaak ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van commissarissen. De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid en de strategie van de onderneming. Daarnaast geeft de raad van commissarissen met betrekking tot de strategie ook invulling aan zijn adviseursrol. Duurzaamheid moet – zo vinden veel van de respondenten – worden behandeld als een geïntegreerd onderdeel van de strategie en uitvoering en

“Het is natuurlijk van de organisatie, maar het helpt wel als je het er als raad van toezicht bijhaalt. Toezichthouders moet duurzaamheid belangrijk maken. Het moet agenderend zijn.”

Robert Reekers

“Eén van de krachtigste dingen die je kunt doen, is het organiseren van een themadag rondom duurzaamheid voor de RvB en de RvT voorbereid door de organisatie.”

Robert Reekers



“Duurzaamheid: het zou niet in een apart hoekje moeten zitten. Het is onderdeel van de strategische uitgangspunten.”

Afkenel Schipstra

“De raad van bestuur kan de raad van commissarissen ook uitdagen om er naar te vragen. Als je het goed doet – het samenspel – dan stimuleer je elkaar.”

Janneke Hermes

specifiek zijn toegesneden op de aard van de activiteiten en de omvang van de organisatie (quote 1, 8, 9 en 10).

Veel organisaties organiseren periodiek thema bijeenkomsten voor de raad van bestuur en raad van commissarissen. Tijdens deze thema bijeenkomsten worden dan ‘met de benen op tafel’ zaken besproken die belangrijk zijn voor de onderneming/organisatie. Natuurlijk kan worden berekend dat het allemaal geïntegreerd moet gebeuren, maar toch kan het effectief zijn om ook momenten te kiezen om het er een keer specifiek uit te lichten.

Een optie die daarnaast kan bestaan, is dat de onderneming/organisatie gebonden duurzaamheidsvraagstukken, de plannen, de voortgang en de uitkomsten worden opgenomen in de jaarplanning voor de vergaderingen van de raad van commissarissen. Veel raden van commissarissen hanteren voor hun vergaderingen een jaarplanning, waarbij per vergadering één thema meer aandacht krijgt, zoals personeelszaken, huisvesting en financiën, kwaliteit van dienstverlening en dergelijke. Zo kan ook in één van de vergaderingen extra aandacht worden besteed aan de

duurzaamheidsvraagstukken van de onderneming/organisatie. Dit neemt niet weg dat de genoemde specifieke thema's veelal ook zijn opgenomen in de periodieke algemene voortgangsrapportages.

Voor de jaarrekening geldt vergelijkbaar met de strategie dat ook niet in de wet en de Nederlandse Corporate Governance Code is voorgeschreven dat de raad van commissarissen deze goedkeurt. Maar ook deze procedure is wel bij veel ondernemingen/organisatie in de statuten of sectorgerelateerde voorschriften of regelingen vastgelegd. In dat verband zou kunnen worden overwogen om ook het duurzaamheidsverslag ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voor te leggen. Er zijn inmiddels ondernemingen die deze goedkeuringsprocedure – vanwege het belang daarvan – op vrijwillige basis hebben ingevoerd.

Uit de enquête blijkt dat het overgrote deel van de respondenten van mening is, dat duurzaamheid (geïntegreerd en specifiek) moet worden geagendeerd en dat de commissarissen daar actief over in gesprek moeten gaan. Daarbij blijkt ook, dat in de praktijk dit bij minder dan de helft van de

geënuquëerden inderdaad zo gebeurt en in de helft van de gevallen vindt dit plaats in voorkomende gevallen. Op dit punt kunnen in de praktijk dus nog stappen worden gezet.

Is deskundigheid in de raad van commissarissen vereist?

Wat wel een substantieel andere uitkomst is, is dat de respondenten in 2026 van mening zijn dat het gewenst is om een deskundige op het gebied van relevante maatschappelijke vraagstukken op te nemen in de raad van commissarissen. Dat zagen de respondenten in 2006 anders. Ons inziens kan uit de actuele opvattingen op dit punt worden afgeleid dat de urgentie van duurzaamheidsvraagstukken voelbaarder wordt. Er wordt – mede door toenemende regelgeving – maatschappelijk meer aandacht aan besteed. Daar waar de ondernemer – de raad van bestuur – nadrukkelijk oog moet hebben voor veranderingen (kansen en risico's) in de omgeving van de onderneming, ontkomt ook de raad van commissarissen daar niet aan. De deskundige in de raad van commissarissen op het gebied van duurzaamheid is nog niet in de Nederlandse Corporate Governance Code benoemd. Wel wordt nadrukkelijk gekeken naar de audit commissie. Deze commissie zou bijna één

op één haar oorspronkelijke taken moeten doortrekken naar de prestaties, risicobeheersing en verslaggeving op het gebied van duurzaamheid, inclusief het contact met de accountant indien sprake is van een assuranceopdracht. Daarmee wordt het aandachtsgebied van de raad van commissarissen – en specifiek ook van de audit commissie – aanzienlijk uitgebreid. Het palet aan onderwerpen op het gebied van duurzaamheid is omvangrijk. Het zal dan niet eenvoudig zijn om alle deskundigheid in de audit commissie te borgen. Een mogelijkheid is, dat naast de audit commissie een tweede commissie in het leven wordt geroepen die specifiek de taken op het gebied van duurzaamheid op zich neemt. In de Nederlandse Corporate Governance Code wordt deze optie expliciet genoemd in de toelichting bij *best practice* bepaling 1.5.1. Een andere optie is, dat de raad van commissarissen – op het moment dat dit gewenst is – ook een deskundige op specifieke duurzaamheidsthema's kan inhuren. Tenslotte is ook in de Nederlandse Corporate Governance Code in de toelichtingen bij *best practice* bepalingen 2.1.4 en 2.4.6 beschreven, dat in verband met de wereldwijde transformatie op het gebied van duurzaamheid en digitalisering, dient te worden geborgd dat het bestuur en de raad van commissarissen

“De audit commissie, ja vanuit risicodenken, maar het is zo wezenlijk dat je het van de hele raad van commissarissen mag verwachten.”

“Ik vind het volstrekt logisch dat de commissarissen aandacht hebben voor de duurzaamheidsimpact van de onderneming en dat zij daar vragen over stellen.”

Afkenel Schipstra



“De discussie over duurzaamheid verzandt snel in energie en CO2, maar als de raad van toezicht bij een onderwijsinstelling vraagt ‘waar waren wij eigenlijk voor’, dan komt ‘kansengelijkheid’ op de agenda.”

Janneke Hermes

“Op het moment dat de onderneming voor belangrijke economische keuzes komt te staan en haar focus moet verleggen, dan kan de aandacht voor duurzaamheid en verslaggeving verslappen.”

Afkenel Schipstra

ook ten aanzien van deze thema's voldoende training en opleiding ontvangen.

Enkele kanttekeningen en bevindingen

Als het gaat om de maatschappelijke sectoren reageren veel respondenten gemengd. Duurzaamheid is ook daar belangrijk, maar verslaggeving is al erg uitgebreid. En er is toch ook vaak sprake van heel specifieke situaties. In de zorgsector ligt het accent sterk op energie (en dus klimaat), op de hoeveelheden afval (disposables) en de mogelijkheden om herbruikbare materialen te gebruiken. De aandacht voor het eigen personeel is van oudsher ingebakken. En door het maatschappelijke karakter van de activiteiten is duurzaamheid al langer een geïntegreerd onderdeel daarvan (quote 19). Zo hebben ook het onderwijs en wonen

specifieke vraagstukken, waarbij energie en klimaat – vanwege de omvangrijke hoeveelheid gebouwen en huisvesting – dominant zijn.

Door de omvang van de gevraagde informatie en door de beperkingen van kleinere organisaties zien enkele commissarissen wel uitdagingen voor specifieke instellingen/ondernemingen (quote 19, 20 en 21).

Over het algemeen zijn de commissarissen positief over het feit dat duurzaamheidsvraagstukken dienen te worden verankerd in de strategie, uitvoering, monitoring en verslaggeving. Alles naar rato van belang. Daarbij is tevens aandacht voor het belang voor de continuïteit van de onderneming/organisatie. Maar ook de financiële component wordt als zeer relevant gezien.

Tabel 5: Quotes van respondenten

1. Ik vind dat duurzaamheidsvraagstukken op een vergelijkbaar niveau staan als financiële vraagstukken. Natuurlijk zijn de financiën ook zeer relevant voor het voortbestaan van de onderneming/organisatie, maar dat kunnen duurzaamheidsvraagstukken ook zijn. En natuurlijk moet alles in verhouding staan tot het type en de omvang van de onderneming/organisatie.
2. Het zou goed zijn om het onderwerp duurzaamheid o.a. te verankeren in corporate governance codes van de verschillende maatschappelijke sectoren (zorg, onderwijs, woningcorporaties et cetera). Nu is de aandacht en focus voor het onderwerp erg afhankelijk van individuele toezicht-houders. Terwijl het onderwerp zeer relevant is voor alle hiervoor genoemde sectoren.
3. Door het onderwerp te agenderen en te bespreken komt er vanzelf aandacht en wordt het steeds belangrijker. Ik vind het onderwerp in zijn algemeenheid relevanter dan de uitgebreide verslaglegging die soms wordt gevraagd. In het laatste geval wordt het meer een proces dan een inhoudelijk onderwerp.
4. Duurzaamheid kent vele verschijningsvormen en is relevant voor elke organisatie. Als er toezicht is, dient dat ook adequaat te zijn voor duurzaamheid.
5. Feitelijk is dit basis hygiëne waarbij hulp nodig is om dit nog meer "standaard" te krijgen.
6. Ik zou verslaglegging/ verantwoording over duurzaamheid niet laten afhangen van de grootte van de organisatie maar van de mate waarin het thema duurzaamheid de organisatie of haar stakeholders/ maatschappij raakt.
7. Attentiepunt is dat duurzaamheidsverslaggeving voor bedrijven/ stichtingen "te doen" moet zijn. Dus liefst zoveel mogelijk aanhaken bij informatie die men al heeft c.q. waar men voor de eigen bedrijfsvoering wat aan heeft.
8. Het is van belang om duurzaamheid als integraal thema te gaan zien en niet als een nieuwe noodzakelijkheid of nice to have thema.
9. Niet teveel als een afzonderlijk onderdeel zien, maar integreren in de dagelijkse bedrijfsvoering waar dat past.
10. Lange termijn waardecreatie kan alleen worden gecreëerd met duurzaamheid als belangrijke pijler in de strategie.
11. Duurzaamheidsstrategie en -verslaggeving moet vanuit de organisatie zelf komen. Ik zie voor bijna alle bedrijven een concurrentievoordeel als duurzaamheid als pijler wordt uitgewerkt en toegepast. Verplichte rapportage en controle daarop behoeft pragmatisch te zijn en geen doel an sich.
12. Ik ben toezichthouder in de zorg. Naast algemene richtlijnen voor verantwoording van generieke duurzaamheidsaspecten van organisaties, zou het goed zijn meer gerichte aspecten te typeren naar soort onderneming (zoals medicatie-afval in ziekenhuizen, duurzame bouw verpleeghuizen) en dan een hele gerichte categorie voor milieuvervuiling (grond, water, lucht).
13. Vanaf dit jaar moeten ook de grotere familiebedrijven hierover rapporteren. Vanwege wijzigingen is nog veel onduidelijk op welk niveau en met welke diepgang gerapporteerd moet worden. Zelf ben ik bang dat het een "papieren tijger" gaat worden als praktijk, wetenschap en wetgevers elkaar niet meer vinden.

14. *What gets measured, gets done, blijft mijn uitgangspunt. Dus laten we doelen stellen die haalbaar zijn. De route naar deze doelen bepalen en bijsturen als we bijsturen moeten. Intussen transparant zijn over wat wel en wat niet lukt. Bij bedrijfswaardering is elk ESG-perspectief van belang. Dus laten we Schoemaker en Schramade uitbouwen richting (middelgrote) MKB-bedrijven.*

15. *Goed om over duurzaamheidsbeleid verantwoording te laten afleggen. Let wel op administratieve lasten (kilometers bijhouden....) en verschillen tussen grote en kleine ondernemingen. Het moet helpend zijn en faciliterend en niet per se normerend.*

16. *Het gaat niet alleen om het monitoren maar ook om het actief uitdragen van wat op het gebied van duurzaamheid gedaan wordt. Daarmee ontstaat ook een aantrekkelijker werkgeversprofiel dat kan helpen bij behoud van bestaande, dan wel aantrekken van nieuwe medewerkers.*

17. *Duurzaamheid klinkt wat optioneel, terwijl het in mijn ogen een hygiënefactor is: alleen door niet meer te nemen dan de aarde kan leveren kun je een lange termijn duurzaam business model realiseren. Daarom vind ik het onzin dat bepaalde sectoren hier niet aan mee zouden doen: iedere partij heeft hierin een eigen voetafdruk en eigen verantwoordelijkheid. Ik kan me wel voorstellen dat hierin gedifferentieerd wordt in schaalgrootte: we mogen niet van een kleine mkb-er verwachten dat die hetzelfde niveau kan leveren als een multinational.*

18. *Mijn ervaring is dat het enkele jaren duurt voordat een Raad van Toezicht zover is dit als speerpunt te zien en daarna kan het ook nog een tijd duren als de bestuurder dit ook gaat zien*

19. *Moeten oppassen dat voor publieke sectoren zoals gezondheidszorg/onderwijs alleen maar nieuwe regelgeving wordt gestapeld. De personele tekorten zijn enorm. Daarnaast nemen de eisen alleen maar toe. Tegelijk is sprake van het in continuïteit bezuinigen op deze sectoren zonder doordachte strategie/keuzes. Daarnaast is mijn ervaring dat deze sectoren al intrinsiek gemotiveerd en gericht zijn op duurzaamheid en zich hier ook al (vrijwillig) over verantwoorden. Dat kan altijd beter. Stimuleer de initiatieven, maar niet door extra verantwoordingsverplichtingen. Maak strategische lange termijn keuzes en 'beloon' de goede initiatieven.*

20. *Ik ben lid van de RvT van een wat kleinere zorgorganisatie. Op zich is de bestuurder zich wel bewust van de duurzaamheidsvraagstukken, maar in de praktijk vinden zij het nog lastig om hier duidelijk invulling aan te geven. Vaak ontbreekt het ook aan kennis en kunde bij de bestuurder of staf als het gaat om duurzaamheidsvraagstukken. Hun accountant geeft wel diverse adviezen in de management letter en het accountantsrapport, maar daar blijft het veelal bij. Ook als lid is het dan lastig om de bestuurder te dwingen er wel iets aan te gaan doen. De wil is er wel, maar de kennis en kunde ontbreekt. Het wordt dan veelal als een verplicht nummer beschouwd en dat is jammer. Het sneeuwt dan onder in de andere grote vraagstukken in de zorg die er op dit moment zijn. Vanuit de branche zou daar meer ondersteuning en visie uit mogen komen om de instellingen te helpen. Ook in de zorg speelt duurzaamheid zeker wel een rol van importantie. Kijk alleen al naar de zorg in ziekenhuizen en de verkwistingen die daar plaatsvinden met afval.*

21. *Het is belangrijk dat ondernemingen en organisaties zich bezig houden met hun duurzaamheidsbeleid, dat laat de huidige tijd nog maar weer eens zien. Door een verplichte rapportage af te dwingen als overheid worden bedrijven en organisaties wel gedwongen hiermee bezig te zijn. Wat daarin een groot aandachtspunt moet zijn is de mate van rapportage. Dat is nu een zeer kostbare zaak. Voor bedrijven zijn deze kosten moeilijk door te rekenen en organisaties als Woco's geven terecht aan dat ze hun geld liever besteden aan het bouwen van huizen. Dus de rapportage moet niet een doel op zich zijn, maar makkelijk op te stellen zijn en tegen relatief lage kosten. Dat vergroot de kans dat het door veel meer bedrijven en organisaties wordt toegepast.*

7.

Conclusie – hoe zitten de commissarissen in de wedstrijd?

In dit essay is ingegaan op de vraag: hoe kijken commissarissen naar het belang van en de transparantie over duurzaamheid en hun rol daarbij?

We hebben in dit essay de positie van de raad van commissarissen benaderd vanuit de traditionele taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de raad van commissaris: werkgever, toezichthouder en adviseur. In de wet (Burgerlijk Wetboek) zijn met name bepalingen opgenomen die de positie van de raad van commissarissen bij de onderneming afbakenen: de organisatorische zaken. Er is weinig tot niets geregeld op het gebied van duurzaamheid. Daar zal naar verwachting verandering in komen als uiteindelijk de CSRD wordt opgenomen in de Nederlandse wetgeving.

Wat op dit moment wel in de wet is geregeld, is dat de onderneming (organisatie van openbaar belang) zich in haar jaarverslag moet verantwoorden over de wijze waarop zij de Nederlandse Corporate Governance Code toepast. Het aantal ondernemingen

in ons land waarvoor deze corporate governance code van toepassing is, is beperkt.

In de maatschappelijke sectoren echter wordt veelal gewerkt met sector specifieke Governance Codes. Daarnaast hebben veel ondernemingen in hun statuten aanvullende bepalingen opgenomen ten aanzien van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de raad van commissarissen.

In de Nederlandse Corporate Governance Code is in de laatste edities zichtbaar dat de aandacht voor duurzame lange termijn waardecreatie zijn intrede doet. Het takenpakket van de raad van commissarissen (en de audit commissie) is in dat verband uitgebreid van de financiële gang van zaken naar onverkort ook de duurzame kant van de onderneming: de risico's, de impact en de kansen. Deze ontwikkeling sluit naadloos aan bij de bepalingen in de CSRD te dien aanzien.

Op basis van een heel beknopte enquête en enkele interviews met commissarissen hebben wij – in vergelijking tot oudere onderzoeken – laten zien dat commissarissen

opschuiven in de richting van aandacht voor de duurzaamheidsaspecten. Het overgrote deel van hen zit er duidelijk positiever in, dan in het verleden. Het heeft aandacht. Velen zien het belang ervan in, vanuit meerdere perspectieven: de verantwoordelijkheid van de onderneming, de impact, de kansen, risico's en niet in de laatste plaats de continuïteit van de onderneming (resilience) in een snel veranderende wereld. Wel wordt daarbij opgemerkt dat wel sprake moet zijn voor aandacht voor de (omvang van de) onderneming: het (sector)specifieke karakter en voor de administratieve lastendruk (niet rapporteren om het rapporteren).

Duidelijk is wel: de commissarissen zijn van mening dat duurzaamheid een onlosmakelijk aspect is geworden van dat waarop zij toezicht houden.

Bronvermelding

- AFM (2018) – In balans 2018 – deel A Themaonderzoek niet-financiële informatie in bestuursverslagen 2017 www.afm.nl
- Dick de Waard (2008) Toezicht op maatschappelijk verantwoord ondernemen – Van Gorcum ISBN 978 89 232 4424 0.
- Dick de Waard (2016) Integrated Governance – Jaarboek Corporate Governance 2015-2016 - https://www.jaarboekcorporategovernance.nl/wp-content/uploads/2017/10/JBCG2015_Hoofdst_13_deWaard.pdf
- Nancy Kamp-Roelands (2018) RvC moet actievere rol spelen bij

lange termijn waardecreatie – NR De Governance Expert - <https://www.nrgovernance.nl/kennisbank/langetermijnwaardecreatie-rvc>

- Nancy Kamp-Roelands en Marcus Looijenga (2022) Klimaatgerelateerde informatie in het bestuursverslag – MAB 96(11/12) (2022): 377–390 DOI 10.5117 - <https://mab-online.nl/article/94532/>
- EY (2024) Verklaring risicobeheersing: klaar voor de toekomst - https://www.ey.com/nl_nl/insights/consulting/verklaring-risicobeheersing-klaar-voor-de-toekomst
- Nederlandse Corporate Governance Code 2003 - <file:///C:/Users/gebruiker/Downloads/Nederlandse-corporate-governance-code-2003.pdf>
- Nederlandse Corporate Governance Code 2008 - <file:///C:/Users/gebruiker/Downloads/Nederlandse-corporate-governance-code-2008.pdf>
- Nederlandse Corporate Governance Code 2016 - [file:///C:/Users/gebruiker/Downloads/Nederlandse-corporate-governance-code-2016%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/gebruiker/Downloads/Nederlandse-corporate-governance-code-2016%20(1).pdf)
- Nederlandse Corporate Governance Code 2022 – <file:///C:/Users/gebruiker/Downloads/>

De redactie



Nancy Kamp-Roelands is hoogleraar niet-financiële informatie, integrale verslaggeving en *assurance* aan de Rijksuniversiteit Groningen. Zij is betrokken bij diverse opleidingen die de University of Groningen Business School verzorgt op het gebied van duurzaamheid. Daarnaast verricht zij onderzoek naar de kwaliteit van duurzaamheidsverslaggeving en *assurance*. Zij behoorde internationaal bij de pioniers op dit vakgebied en is tussen 1995 en 2021 betrokken geweest bij de ontwikkeling van vele (inter)nationale raamwerken op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving en *assurance*, waaronder UNCTAD-ISAR, IIRC, A4S, GRI, IFAC, IAASB, EFRAG, Accountancy Europe, NBA en de RJ. Nancy is bijna 20 jaar werkzaam geweest voor EY op het gebied van duurzaamheid en de verslaggeving daarover.



Dick de Waard is vanaf 1977 tot 2013 werkzaam geweest bij EY Accountants. Hij is één van de oprichters van de service line EY Climate Change & Sustainability Services. Hij heeft sindsdien *assurance*- en advieswerkzaamheden verricht op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving voor een groot aantal (multi)nationale ondernemingen. Al sinds 1992 is Dick betrokken bij het accountancy-onderwijs van de Rijksuniversiteit Groningen. Zijn promotieonderzoek richtte zich op het snijvlak van corporate governance en duurzaamheidsvraagstukken. Hij verzorgt als emeritus hoogleraar namens de University of Groningen Business School tal van cursussen op het gebied van duurzaamheid(sverslaggeving) en ondersteunt sinds 2021 ondernemingen en accountants bij de daadwerkelijke toepassing van de CSRD.



Adrianca Mens is sinds 2007 werkzaam bij BDO. Zij is Partner in de Audit & Assurance praktijk en binnen BDO één van de kartrekkers van BDO Sustainability. Zij verricht sinds een aantal jaren assurance- en advieswerkzaamheden op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving voor grote ondernemingen. Adrianca is sinds 2021 betrokken bij het accountancy-onderwijs van de Rijksuniversiteit Groningen. In haar rol als docent *auditing* verzorgt zij voor de studenten colleges op het gebied van *assurance* bij duurzaamheidsverslaggeving. Tevens is zij actief voor de University of Groningen Business School cursussen op het gebied van duurzaamheid(sverslaggeving).



Klaas Zwaagman heeft een achtergrond in de accountancy en is sinds 2007 als consultant aan KPMG verbonden. Daarnaast heeft hij sinds 2008 een parttime dienstbetrekking als docent internal control aan de Rijksuniversiteit Groningen waar hij – als lid van de vakgroep Accounting en Auditing – college geeft aan (toekomstig) accountants en controllers. Vanuit KPMG is hij nauw betrokken bij het verzorgen van trainingen en workshops op het gebied van (onder andere) de CSRD. Ook ondersteunt hij verschillende organisaties bij de toepassing van de CSRD



Jurgen Wagenaar is accountant en is als consultant aan KPMG verbonden. Hij verricht daar audits en voert *assurance*- en advieswerkzaamheden uit op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving voor (inter) nationale ondernemingen en organisaties in het publieke domein. Daarnaast is Jurgen sinds 2020 als universitair docent verbonden aan de vakgroep Accounting en Auditing van de Rijksuniversiteit Groningen. Hier verzorgt hij samen met anderen de vakken Accounting Information Systems in de bachelor, master en executive master van de accountantsopleiding



university of
 groningen

BUSINESS SCHOOL

University of Groningen Business School: Connecting for impact

Binnen haar opleidingenportfolio biedt UGBS verschillende masters, korte programma's en incompany oplossingen op het gebied van sustainability. Deze programma's haken in op de verschuiving van de nadruk op financiële prestaties naar duurzaamheidsprestaties van een bedrijf of organisatie.

De UGBS opleidingen dagen u uit om vooruit te denken, het beste uit uzelf te halen en blijvend impact te maken.

www.rug.nl/ugbs-sustainability

University of Groningen Business School
Nettelbosje 2
9747 AE Groningen
T: (+31) 050 36 37 000
E: ugbs@rug.nl

