



HOE DUURZAAMHEID JE BEDRIJF KAN VOORUITHELPEN

STAPPENPLAN

Powered by **KPMG**

HOE DUURZAAMHEID JE BEDRIJF KAN VOORUITHELPEN

De transitie naar duurzaamheid is ingezet.

En er is geen weg terug. Maar voor bedrijven hoeft dit niet negatief te zijn.

Wie het als opportuniteit ziet, kan zijn bedrijf grondig transformeren of zelfs een pioniersrol vervullen.



Duurzaamheid staat tegenwoordig hoog op de agenda. En dat niet alleen bij bedrijven. Ook politici zien in dat ze hun verantwoordelijkheid moeten nemen, consumenten beseffen dat ze met hun keuzes een verschil kunnen maken, ...

“Zorgen voor een duurzame wereld is de uitdaging die er voor ons allen ligt”, klinkt het bij Michael Wagemans, Head of Sustainability bij KPMG. “Er

is geen alternatief. We moeten voluit voor duurzaamheid gaan willen we een leefbare planeet achterlaten aan onze kinderen en kleinkinderen. Bedrijven kunnen en moeten een rol spelen. Ze beschikken immers over een gigantisch vliegwiel – het feit dat ze een duurzamere wereld kunnen combineren met een economisch model.”

Van risico naar opportuniteit

Dat er geen keuze is, betekent echter niet dat bedrijven duurzaamheid vanuit een negatieve hoek moeten bekijken. “Duurzaamheid kristalliseert zich langzaam”, zegt Michael Wagemans. “Je kan je enerzijds beperken tot het





voldoen aan de wetgeving en de richtlijnen en zo de negatieve impact verhelpen die je als bedrijf op de planeet hebt. Dan volg je gewoon je concurrenten of de markt. Maar anderzijds kan je duurzaamheid als centraal element meenemen in de transformatie van je bedrijf. Sommige bedrijven vervullen zelfs een echte pioniersrol. Ik denk bijvoorbeeld aan kledingmerk Patagonia of Paul Polman die als CEO Unilever sterk verduurzaamde. Steeds meer CEO's zien dit topic niet meer als een risico, maar als een opportuniteit. Voor hen is het belangrijk hoe je groeit. De tijd is voorbij dat aandeelhouderswaarde het enige is wat telt."

Ook op de balans zorgt dit voor een andere invulling. Duurzaamheid hoeft immers geen kost te zijn. Het kan ook een investering of zelfs een inkomstenpoot zijn. "Al ligt de waarheid allicht wat tussenin", vult Michael Wagemans aan. "Je kan bottom-line de nodige besparingen doen, maar evengoed kan het top-line een investering zijn. Een duurzaam bedrijf verhoogt immers zijn employee value proposition en reputatie. En afhankelijk van je sector zijn er waarschijnlijk activa die je onvoorzien moet afschrijven."

De duurzaamheidsreis

Wie zijn bedrijf wil verduurzamen doet er in ieder geval goed aan een aantal stappen te zetten. "Alles begint natuurlijk met een strategie", verduidelijkt Michael Wagemans. "Maar ook die bereid je best goed voor. Denk na welke onderwerpen op vlak van Environment, Social & Governance (ESG) voor jouw bedrijf belangrijk zijn. Biedt hernieuwbare energie kansen? Is inclusie een belangrijke sleutel om talent aan te trekken? En hoe rapporteer je over je vorderingen?" Belangrijk is ook dit traject niet alleen – als managementcomité – te bewandelen. Michael Wagemans: "In deze fase consulteer je best je stakeholders. Ik denk dan aan medewerkers, klanten, leveranciers, maar misschien ook ngo's waarmee je samenwerkt. Zij kunnen zorgen voor een blik van buitenaf die nuance kan aanbrengen."

"Eigenlijk zie je het nog het best als een reis waar je als bedrijf samen doorgaat", besluit Michael Wagemans. "Cruciaal is iedereen op één lijn te krijgen."



“EEN GOEDE DUURZAAMHEIDS- STRATEGIE MIKT OP HET HOOFD ÉN HET HART”

De kern van verduurzaming zit in de juiste strategie.

Daarbij zijn niet enkel de juiste doelstellingen en actiepunten belangrijk. Even essentieel is iedereen achter eenzelfde verhaal te scharen.



Wat doe je voor je op een avontuurlijke vakantie vertrekt? Je maakt een routeplan van de plekken die je wil zien, de manieren om daar te geraken en je maakt een reservatie bij de logies die in de omgeving te vinden zijn en het meest aan je noden beantwoorden. Met duurzaamheid is het net zo. Het is geen reis waarop je zonder voorbereiding vertrekt. Een goed onderbouwde en doordachte strategie is de helft – of minstens een groot deel – van het werk.

“Een duurzaamheidsstrategie werkt verder op de prioriteiten die je op ESG-vlak hebt”, vertelt Michael Wagemans, Head of Sustainability bij KPMG. “Die vertaal je naar een strategisch actieplan op korte, middellange en lange termijn. Het is dus heel belangrijk niet enkel 2030 als horizon te nemen noch je enkel te concentreren op het low hanging fruit. Duurzaamheid is een traject dat je start: elk jaar moet je stappen zetten. Als je veel plastic verpakkingen hebt is stap 1 om een ander, minder vervuilend, type uit te kiezen. Pas daarna kan je kijken hoe je het zonder plastic kan doen. De kunst bestaat erin om acties te bepalen die iets opleveren. Zo creëer je tractie.”

Uiteraard bepaalt een strategie ook wie welke stappen dient te zetten en welk verhaal, welke ambitie het bedrijf heeft.

“VOOR EEN SUSTAINABILITY MANAGER IS HET SOMS DANSEN OP EEN SLAPPE KOORD. JE MAG IMMERS NIET DE ROL VAN DE BUSINESS-UNITS OVERNEMEN.”

De sustainability manager als intrapreneur

Naast het plan is ook het menselijke en organisatorische aspect van groot belang in deze fase. Het is het moment om een sustainability manager aan te nemen, de juiste verantwoordelijkheden te geven of iemand intern die rol toe te kennen. “Welke plaats geef je deze persoon”, vraagt Michael Wagemans zich af. “In mijn ogen moet deze functie hoog in de hiërarchie staan. Enkel zo is rechtstreeks contact met de top van het bedrijf mogelijk. En het zorgt haast automatisch voor duidelijke rapporteringlijnen.”

Deze sustainability manager – of welke functie-titel je er als bedrijf ook aan geeft – zal als missionaris de duurzaamheidsstrategie gaan uitdragen. “Je kan ‘m omschrijven als een intrapreneur”, aldus Michael Wagemans. “Het is zijn of haar taak om de strategie succesvol uit te voeren. Al is het ook soms dansen op een slappe koord. Je mag immers niet de rol van de business-units overnemen.”

Een combinatie van soft en hard skills

Een laatste aspect dat zal bijdragen om succes te boeken, is de buy-in van de top van het bedrijf. “Het is meteen ook een van de redenen waarom het soms fout loopt”, klinkt het bij Michael Wagemans. “Als je de duurzaamheidstransitie te weinig gebruikt om intern buy-in te creëren, ga je over onvoldoende engagement beschikken om deze toch wel zware taak tot een succes te brengen. Maar ook wie de prioriteiten niet doordacht genoeg bepaalt of de routeplan onvoldoende differentieert in de tijd, kan het moeilijk krijgen.”

Het geeft aan dat duurzaamheid een combinatie is van soft en hard skills. Het betekent actie ondernemen, maar ook engagement creëren. Het betekent focussen op harde cijfers, maar ook op HR. Het betekent denken met het hoofd en doen met het hart. Net daarom is het verhaal – de sustainable narrative – zo belangrijk. ■

Het duurzame vliegwiel van Milcobel

Vanuit de purpose dat het een onderneming in harmonie met de samenleving wil zijn, werkt zuivelcoöperatie Milcobel aan de concretisering van haar duurzaamheidsstrategie. "Het is belangrijk te evolueren op maat van de coöperatie en onze leden, voortbouwend op hun inspanningen in het verleden. Draagvlak en pragmatisme zijn sleutelwoorden."

"Het definiëren van een duurzaamheidsstrategie sluit aan bij onze purpose, maar ook bij wat de markt verwacht", opent Nils van Dam, CEO van Milcobel. "Vragen van klanten over duurzaamheid zijn geëvolueerd naar eisen." Het traject van de zuivelcoöperatie ging van start met een interne data-analyse. "Je moet kunnen meten. Bijvoorbeeld: hoe ga je het energieverbruik over al je fabrieken op dezelfde manier meten en opvolgen? Een goede analyse is complex en tijdrovend, maar enorm belangrijk als basis." Dat weerhield er Milcobel niet van om een helder zicht te krijgen op de verschillende klanteneisen, op de consumententrends en op de aanpak van de concurrentie. "In onze materialiteitsanalyse (methode om de voor het bedrijf belangrijke ESG-criteria te bepalen, nvdr.) hebben we vervolgens de thema's

aangeduid die van tel zijn voor onze stakeholders. Leg dat naast onze activiteiten en wat voor ons realiseerbaar is en dan kom je tot concrete ambities."

Bij het bepalen van de strategie is het voor Nils van Dam cruciaal om meteen ook het business model te verduurzamen. "Milcobel wil meerwaarde creëren door duurzaam te zijn", zegt hij. "CSR is mooi, maar het

duurt niet lang als er geen economisch model achter zit. Met Colruyt werkten we bijvoorbeeld een circulair model uit om kaasrestanten te verwerken in tapanades. Zo creëer je een vliegwiel met verschillende acties die elkaar versterken."



ZOWEL KERNACTIVITEITEN ALS ONDERSTEUNENDE DIENSTEN DRAGEN BIJ TOT SUCCESVOLLE INTEGRATIE

“Op een bepaald moment moet je je strategie omzetten in de praktijk.” De integratie van duurzaamheid in een organisatie is waarschijnlijk de moeilijkste stap. KPI’s en engagement zorgen voor succes. En zowel de kernactiviteiten als de ondersteunende diensten spelen een rol.

“92 % van de CEO’s gelooft sterk dat de integratie van duurzaamheid in hun businessmodel cruciaal is voor het toekomstige succes van de organisatie. Dat bleek uit de laatste editie van onze KPMG CEO Outlook. Wanneer je de editie van drie jaar geleden zou bekijken, zal je er niets over terugvinden. Het geeft aan hoe dit thema in een enorme stroomversnelling is geraakt.”

Daniël Pairon, Global Lead Asset Management bij KPMG, geeft aan dat de integratie van ESG-doelstellingen waarschijnlijk het sleutelelement is voor wie blijvend succesvol wil zijn. “Uiteraard is de juiste strategie extreem belangrijk”, zegt hij, “maar op een bepaald moment

“JE SCREENT JE LEVERANCIERS BEST GEREGLD. DE DUURZAAMHEIDSEISEN EN -MOGELIJKHEDEN VERANDEREN IMMERS SNEL.”

moet je die omzetten in de praktijk. Nogal wat senior business leaders worstelen daarmee. Nu, hierbij is het essentieel om duurzaamheid van de periferie naar de kern van de organisatie te brengen. Enkel zo kan ESG bijdragen tot lange termijn waardecreatie.”

Volgens Daniël Pairon kan een duurzaamheidsstrategie een belangrijk hulpmiddel zijn: “Dit document maakt de brug tussen je purpose en je bedrijfsstrategie. Het bepaalt de spelregels en zorgt zo dat beide elementen naadloos op elkaar afgestemd zijn. Zo zal duurzaamheid deel uitmaken van het DNA van de organisatie en niet louter als een kost beschouwd worden.”

Screen je leveranciers

Om van een goede integratie te kunnen spreken, zijn twee elementen cruciaal. Als allereerste zijn er de KPI’s. Welke prestatie-indicatoren gebruik je om te meten of je je doelstellingen realiseert? Uiteraard ga je deze indicatoren sterk gebruiken als het gaat om je kernactiviteit. Hoe verduurzaam je de productie? Wat met sourcing en de supply chain?



UCB bouwt duurzaamheid in business strategie in

“Hoe dichter je met duurzaamheid bij de kern van je activiteiten komt, hoe meer impact je kan hebben.” Bij UCB leidt de implementatie van duurzaamheid tot een focus op de core.

“Hoe lang duurzaamheid al belangrijk is voor UCB? Van bij de start. Het bedrijf is opgericht met een dubbel doel: financieel succes koppelen aan impact voor België.” Veronique Touilly, Global Head of Sustainability bij de farmaspeler, laat er geen twijfel over bestaan.

Dat neemt niet weg dat UCB vanaf 2019 zijn impact in detail ging bekijken. Het leidde tot een plan met drie grote pijlers: toegang tot geneesmiddelen, een gezond en inclusief medewerkersteam en een verminderde milieu-impact. “Maar noem het geen duurzaamheidsstrategie”, zegt Veronique Touilly. “Wel een UCB-strategie, waarin we duurzaamheid inbouwden.”

Bijkomende complexiteit

De implementatie van het plan is momenteel volop aan de gang. “De grootste moeilijkheid is de mindset van de medewerkers veranderen”, klinkt het bij Veronique Touilly. “We zijn het gewoon geweest om de shareholder primacy van Milton Friedman voorop te stellen. Daar komt nu een complexiteit bij.” “Naast het motiveren van het team, is er ook het bepalen van de KPI's en het meten van de vooruitgang”, vult Environmental Sustainability Program

Manager Anne-Laure Demarcy aan. Aan dat laatste koppelde UCB trouwens een deel van het variabele loon van het topmanagement.

Volgens de Global Head of Sustainability bepaalt één element het succes van je inspanningen: “We zijn begonnen met groene energie, vervolgens kwam het productieproces. Tegenwoordig zitten we echt op de kern van onze activiteiten. Hoe dichter je daarbij komt, hoe meer business en duurzaamheid samengaan.” ■





“Dit zijn elementen die in heel wat sectoren een enorme invloed hebben”, zegt Jos Joos, Head of Procurement & Supply Chain bij KPMG. “Je zit immers op het niveau van je product. Hoe ga je voor productcirculariteit? Hoe gebruik je gerecycleerde materialen? En hoe meet je je vorderingen?” Een goede scouting van leveranciers is hierin essentieel. “Wanneer je de samenwerking start is een grondige screening nodig”, zegt Jos Joos, “maar je blijft ze ook best op regelde tijdstippen uitvoeren. De duurzaamheidseisen en -mogelijkheden veranderen immers snel.”

Wagenpark soms goed voor 90% CO₂-uitstoot

Toch zijn KPI's niet enkel gelinkt aan de core van je business. Ook je ondersteunende diensten gaan mee in hetzelfde verhaal en kunnen in bepaalde

**“HET IS DE
VERWACH-
TING DAT ELK
BEDRIJF –
ZELFS KMO'S
– DUURZAAM
ZAL MOETEN
ZIJN OM OP
TERMIJN NOG
FINANCIERING
TE ONTVAN-
GEN.”**

gevallen afgemeten worden op hun vorderingen. Denk maar aan het aantal vliegtuigreizen dat je medewerkers maken. Of het aantal opleidingen dat ze volgen. Mobiliteit van de medewerkers is allicht de belangrijkste parameter.

“In sommige bedrijven is het wagenpark goed voor meer dan 90% van de CO₂-uitstoot”, zegt Olivier Vanneste, Partner People Services bij KPMG. “Wanneer je de overstap naar elektrische wagens maakt, kan je dus een gigantische verbetering realiseren. Hier spelen evenwel heel veel aspecten: plaats je laadpalen op het bedrijfsterrein? Of bij de mensen thuis? Een andere piste is natuurlijk kiezen voor een mobiliteitsbudget en het aanmoedigen van alternatieve mobiliteit. Fietslease zit bijvoorbeeld in de lift”

Het menselijke aspect is meteen het tweede element dat cruciaal is voor een succesvolle integratie. Alles staat of valt met het engagement van je medewerkers. Het zijn zij die je strategie moeten realiseren. Vandaar dat sommige bedrijven ervoor kiezen om de variabele vergoeding van medewerkers (of minstens van het topmanagement) deels afhankelijk te maken van het bereiken van de duurzaamheidsobjectieven. Het duidt op de belangrijke rol voor de HR-afdeling. ➤➤



Duurzaamheid hand in hand met fiscaliteit

Verder is er een impact voor de financiële afdeling, meer bepaald op fiscaal vlak. “Zo kan de voor eigen gebruik opgewekte elektriciteit door middel van zon en wind - mits naleving van bepaalde voorwaarden - genieten van een accijnsvrijstelling”, zegt Kris Eeckhout, Executive Director Indirect Tax bij KPMG. Maar ook op het vlak van vennootschapsbelasting, zijn er een aantal incentives, zowel in een ontwikkelings- als in de investeringsfase. Zo kan je mogelijk gebruik maken van een vrijstelling van de bedrijfsvoorheffing, een bijkomende investeringsaftrek of de aftrek voor innovatie-inkomsten, stelt Andres Delanoy, Partner Corporate Tax bij KPMG. “Inkomsten uit innovatieve software worden bijvoorbeeld slechts

gedeeltelijk belast.” Omdat de incentives vaak gepaard gaan met het vervullen van formaliteiten, is een goede kennis van de mogelijkheden en het tijdig aanvragen van groot belang.

Duurzaam om financiering te krijgen

Daarnaast speelt het financiële ook voor wie financiering nodig heeft. “Voor de transitie naar een duurzame economie zijn honderden miljarden euro per jaar nodig”, vertelt Walter Jacob, Senior Counsel bij KPMG Law. “Europa is zich ervan bewust dat de publieke sector dit niet alleen kan dragen en kijkt ook naar institutionele en particuliere beleggers. Ze doen er dus alles aan om de geldstromen richting duurzame investeringen te sturen.”

Dat betekent dat financiële instellingen worden aangemoedigd om vooral in te zetten op duurzame investeringen en bedrijven er eveneens belang bij hebben hun activiteiten te verduurzamen. Je duurzaamheidsprestaties worden op die manier bepalend voor je financiering. Walter Jacob: “Het is de verwachting dat elk bedrijf – zelfs een kmo – in zekere mate duurzaam zal moeten zijn om op termijn nog een vlotte toegang tot financiering te kunnen verzekeren.”

EcoWerf Energie nv bouwt nieuwe vergistingsinstallatie

Het financiële belangrijk bij een duurzame aanpak? Wie twijfelt, kan inspiratie halen bij de aanpak van EcoWerf. Deze publieke speler besliste om EcoWerf Energie nv op te richten voor de bouw van een vergistingsinstallatie. Dat liet financiering door de banken gemakkelijker toe.

Als intergemeentelijke afvalspecialist zet EcoWerf – actief in Oost-Brabant – al jaren in op een duurzaam afvalbeheer. “We willen kringlopen zoveel mogelijk sluiten en ervoor zorgen dat de meest vervuilende afvalbronnen er niet in terechtkomen”, zegt algemeen directeur Jonathan De Witte. “Dat doen we onder andere door preventie, selectieve ophaling en recycling. Wat overblijft willen we zoveel mogelijk reduceren.”

Financiering gemakkelijker

Dat laatste element bracht EcoWerf op het idee om gft-afval te vergisten, en het biogas te verwerken tot elektriciteit en warmte. “Een vierde zal dienen voor onze eigen noden”, aldus Jonathan De Witte. “Het saldo injecteren we op het net. Zo werken we mee aan de energietransitie.”

Voor de financiering opteerde EcoWerf voor het oprichten van een nieuwe vennootschap. “EcoWerf kiest er immers voor een beperkt eigen vermogen op te bouwen”, klinkt het. “Via de nv kunnen we de financiering via de banken regelen. De lokale besturen zorgen voor de waarborg. Zij zijn immers voor 100% eigenaar van de nv. Het maakt het echter ook mogelijk om private partners toe te laten. Zo zouden we een energieproducent tot het kapitaal kunnen toelaten.”

Het gebruik van de vennootschapsvorm impliceerde wel de nodige aandacht voor de fiscale parameters bij de opmaak van het financieel plan. De fiscale context is immers verschillend van deze waarbinnen een intergemeentelijk bedrijf opereert. ■

Omgaan met ESG data-sets

Een laatste ondersteunende dienst die essentieel is om duurzaamheid succesvol te integreren en op te volgen, is IT. Het opvolgen van de juiste KPI's, inzicht krijgen in potentiële acties, ondersteunen van processen... lukt immers niet zonder te digitaliseren. Bijzondere aandacht verdient het omgaan met data. “Dit zit niet

enkel bij IT”, zegt Nicolas Dubois, Director bij KPMG Lighthouse. “Ook de business speelt er een belangrijke rol in. De hele organisatie moet omgaan met datasets die vroeger als niet-kritisch beschouwd werden.” “De complexiteit zit ‘m in de datacaptatie en integratie”, aldus Jan Verdickt, Senior Manager bij KPMG Lighthouse. “CO₂-uitstoot, vliegtuigreizen, ... je komt al snel uit bij iets exotischere data die niet eenvoudig binnen de eigen organisatie terug te vinden zijn. Het is cruciaal hier voldoende bij stil te staan. Data zijn immers extreem belangrijk bij de rapportering en de attestatie, de volgende stappen in een duurzaamheidstraject.” ■

RAPPORTERING DUURZAAMHEID VERPLICHT VOOR 1.000-TAL BEDRIJVEN VANAF 2023

Meten is weten. Rapportering is dan ook cruciaal om de vorderingen op het vlak van duurzaamheid te communiceren.

Intern en extern. Bovendien wordt het binnenkort waarschijnlijk een verplichting voor nogal wat bedrijven.

**“GEZIEN
HET KORTE
TIJDSBESTEK
KUNNEN DE
NIEUWE EURO-
PESE RAPPOR-
TERINGSVER-
EISTEN VOOR
HEEL WAT
UITDAGINGEN
BIJ BEDRIJVEN
ZORGEN.”**

De financiële rapportering kent zowat iedereen. Ze bestaat immers al ongeveer 200 jaar. Bij rapportering over duurzaamheid ligt dat anders. Die praktijk bestaat dan ook nog maar 20 à 25 jaar.” Steven Mulkens, Executive Director bij KPMG Bedrijfsrevisoren, maakt duidelijk waarom duurzaamheidsrapportering voor sommigen nog onbekend is.

Nochtans is de kans groot dat heel wat bedrijven er de komende jaren mee te maken krijgen. Waar de huidige regelgeving (NFRD of Non Financial Reporting Directive) een verplichting is voor slechts een honderdtal bedrijven in ons land – beursgenoteerde bedrijven en financiële instellingen – zal Europa dat met de CSRD-richtlijn (Corporate Sustainability Reporting Directive) vanaf 2023 waarschijnlijk verplichten voor een duizendtal Belgische ondernemingen.

Vorbereiden op wat komen zal

Gezien CSRD waarschijnlijk al in fiscaal jaar 2023 in voege zal treden, raadt Steven Mulkens bedrijven aan zich nu al voor te bereiden. “Ze moeten rapporteringsprocessen, -systemen en -structuren opzetten om een robuuste en accurate rapportering van niet-financiële gegevens mogelijk te gaan maken,” klinkt het.

Gelukkig is niet enkel een eventuele verplichting een reden om over duurzaamheid te rapporteren. Steven Mulkens: “Je kan er je voordeel mee doen. Investeerders tonen een toenemende interesse in duurzame investeringen, het heeft een positief effect op de reputatie van een onderneming en je krijgt meer inzicht in je niet-financiële risico’s. Dat laatste is vaak onderbelicht in huidige rapporteringen.” ■

“Rapporteren zet je aan om eerlijk te zijn met jezelf”

Dat House of HR in zijn duurzaamheidsstrategie vooral focust op sociale aspecten is geen verrassing. Het neemt daarbij de rapportering zeer ernstig.

Mensen integreren in de maatschappij en ze via een job laten bijdragen, is duurzaam an sich.” Vanuit het DNA zit het bij HR services provider House of HR – vanuit Roeselare vooral actief in België, Nederland, Frankrijk en Duitsland – wel snor. “Toch merkten we dat CSR steeds prominenter werd in onze manier van werken”, vertelt CEO Rika Coppens. “We vonden het belangrijk om in onze rapporteringen duidelijk te maken waarop we wilden focussen. Zo konden we ook alle verschillende afdelingen en bedrijven binnen de groep op een lijn krijgen.”

House of HR startte in de tweede helft van 2020 met een oefening die leidde tot een focus op enkele van de duurzaamheidsdoelen (SDG's) van de VN. “Het is logisch dat we vooral voor sociale aspecten kozen, waaronder gezondheid en welzijn, gelijkheid en kwaliteitsonderwijs”, zegt Rika Coppens.

Geen keuze

De strategie leidde tot het bepalen van de KPI's waarvan de evolutie voortaan in het jaarverslag zal gerapporteerd worden. Rika Coppens toont zich zeer tevreden over de

eisen rond rapporteren die House of HR zichzelf oplegt: “Naast de neuzen in dezelfde richting zetten, zeg je zo ook als bedrijf waar je voor staat. En het zet je aan om eerlijk te zijn met jezelf.”

Volgens Rika Coppens kunnen bedrijven trouwens quasi niet meer onder het rapporteren van hun duurzaamheidsvorderingen uit. “Het wordt steeds belangrijker”, besluit ze. “Banken werken steeds vaker met ESG Bonds. Terzelfdertijd is het in deze 'war for talent'-tijd ook een belangrijke differentiator om mensen aan te trekken.” ■



ATTESTATIE ALS TEKEN VAN BETROUWBAARHEID

Geloofwaardigheid is alles als het gaat om duurzaamheid. Daarin helpt de attestatie van de rapportering door een externe partij enorm. Ze is nog niet verplicht, maar daar komt mogelijk voor nogal wat bedrijven snel verandering in.



**“INTERNATIONAAL
KIEST ZOWAT
DRIE OP DE VIER
BEDRIJVEN
VRIJWILLIG TEOR
ATTESTATIE. IN
BELGIË IS DAT
NAUWELIJKS EEN
OP VIER.”**

Net als bij financiële rapportering is het ook bij ‘non-financial reporting’ mogelijk om bepaalde elementen te laten attesteren, lees valideren door een onafhankelijke expert. Maar de immaturiteit die er op vlak van duurzaamheidsrapportering is, biedt ook op het vlak van attestatie de nodige uitdaging.

“De audit van een jaarrekening gebeurt al decennia op dezelfde manier”, zegt Mike Boonen, Partner bij KPMG Bedrijfsrevisoren. “Bij een duurzaamheidsrapportering bestaat er geen vaste vorm of inhoud. Ze

drukt de zaken zelden uit in euro of dollar en richt zich tot een brede groep aan stakeholders, niet enkel tot de aandeelhouders. Een attestatie is hier dus geen evidentie.”

Readiness assessment

Gelukkig bestaat er een readiness assessment. Daarbij legt het bedrijf zijn rapportering voor aan een derde partij, zonder evenwel attestatie te vragen. Mike Boonen: “Je prestatie-indicatoren worden dan onderworpen aan een test. Je krijgt van de auditor eventuele verbeterpunten. Het jaar erna kan je dan voor attestatie gaan als je je daar klaar voor voelt.”

De grote behoefte aan betrouwbare duurzaamheidsinformatie zorgt ervoor dat zo’n drie vierde van de grote bedrijven internationaal vrijwillig kiest voor een onafhankelijke attestatie van de rapportering. “In België gaat het slechts om een op de vier”, aldus Mike Boonen. “Er is dus op korte tijd nog een lange weg af te leggen. Vanaf 2023 zal vanuit Europa immers ook de attestatie verplicht zijn voor een duizendtal bedrijven in ons land.” ■

AB InBev kiest ervoor duurzaamheidsrapportering te laten attesteren

Attestatie van duurzaamheidsrapportering mag dan niet verplicht zijn, AB InBev ziet het als zijn verantwoordelijkheid de belangrijkste elementen te laten valideren door een auditor.

Net als vele andere grote bedrijven heeft AB InBev een duurzaamheidsstrategie met daarin onder andere aandacht voor het milieu, verpakkingsmateriaal en waterverbruik. De nieuwe strategie – van 2018 – zorgde er ook voor dat de attestatie nog een stap verder ging. “We lieten onze inspanningen voor de belangrijkste onderwerpen en indicatoren al langer door een onafhankelijke partij attesteren”, zegt Virginia Covo, Global Director Sustainability Climate Action bij AB InBev. “Maar door de nieuwe strategie kwamen daar nieuwe indicatoren bij, met voor het eerst ook externe data. Data van leveranciers bijvoorbeeld.”

Tijdsintensief traject

Een attestatie is natuurlijk een cruciaal proces: een externe partij geeft hierna aan dat je cijfers betrouwbaar zijn. Of niet. Een risico, dat gelukkig wat ondervangen kan worden door vooraf beroep te doen op een readiness assessment. “Dat raad ik echt aan”, geeft Virginia Covo Naranjo mee. “Het is een stresstest voor je rapporteringssysteem en -processen. Ben je er klaar voor om je te laten attesteren?

Ook bij ons bleek op een bepaald moment dat er een KPI was die we nog niet konden laten attesteren. Daarop hebben we onze governance systemen nog robuuster gemaakt.”

Attestatie is volgens Virginia Covo Naranjo tijdrovend. “Zie het als een reis”, besluit ze.

“Heb je twee readiness assessments voor een bepaalde KPI nodig, dan is dat maar zo. Zolang je maar vooruitgang boekt. De keuze voor een goede auditor, die snel in het proces betrokken is, is dan ook cruciaal.”



