

# 2

## Wachten tot het kantelt?

*Hoe kennis van nieuwe  
regelgeving de MKB-ondernemer  
kan ondersteunen bij de overgang  
naar de businessmodellen  
van de toekomst*

Deze serie van 4 essays behandelt de transformatie naar een nieuwe, gezonde en vol te houden economie.



## Wachten tot het kantelt?

*Hoe kennis van nieuwe regelgeving de MKB-ondernemer kan ondersteunen bij de overgang naar de businessmodellen van de toekomst.*

### Inhoud

|   |                                                  |    |
|---|--------------------------------------------------|----|
| 1 | Tips voor de MKB-ondernemer                      | 5  |
| 2 | Meebewegen met de systeemverandering             | 9  |
| 3 | De economie breder bekeken: waarde creatie       | 13 |
| 4 | De transitie in 2021: nu ook financieel          | 17 |
| 5 | Nieuwe rapportages: rol financiële professionals | 21 |
| 6 | Hoe omgaan met het kantelpunt?                   | 25 |



# 1. Tips voor de MKB-ondernemer

*De transformatie naar een nieuwe, gezonde en volhoudbare economie is in volle gang. Menig MKB-bedrijf is zich al aan het oriënteren op de veranderingen die de nieuwe economie met zich meebrengt. Wat is het beste moment voor de MKB-ondernemer om een (over-)stap te maken?*

Met een serie essays willen we het MKB informeren en inspireren om een rol als voortrekker in deze omwenteling op te pakken. En hoe zij de klippen kunnen omzeilen op de route naar een gezonder, duurzamer en meer circulair bedrijfsmodel.

Dit is het tweede essay in deze serie. Het eerste essay had als onderwerp: 'Geen bandenwissel maar een nieuwe motor', hoe de nieuwe economische en sociaal-maatschappelijke bewegingen de traditionele businessmodellen gaan kraken en welke rol het MKB hierin gaat spelen.

In dit tweede essay wordt ingegaan op de concrete veranderingen voor de MKB-ondernemer en welke impact dat kan hebben op de (financiële) bedrijfsvoering. Ook worden tips gegeven hoe de MKB-ondernemer het beste kan inspelen op de complexe veranderingen en nieuwe regelgeving. Bij de totstandkoming van dit essay is een aantal vooraanstaande financiële experts betrokken.

## 6 tips rond rapportage

Om in te spelen op de almaar grote wordende 'groene golf' van nieuwe externe regels, die wij aan de orde zullen laten komen in dit essay, geven wij om te beginnen een aantal tips voor de MKB-ondernemer. Deze tips worden in de volgende hoofdstukken verder toegelicht.

- 1 Wees proactief. Zorg voor beschikbaarheid van bedrijfsinformatie over de visie op duurzaamheid, de genomen acties en de uitkomsten, ook al is dit (nog) niet verplicht. Aanbestedende ondernemingen en andere klanten en afnemers hoeven er dan niet naar te vragen. Je geeft daarmee als onderneming een goed en betrouwbaar signaal.
- 2 Maak een duurzaamheidsverslag niet te moeilijk, maar begin bij de meest voor de hand liggende zaken: het laaghangend fruit. Maak er geen jaarlijks verslag van, maar creëer een duidelijke – goed vindbare – pagina op de website, die eenvoudig is te onderhouden, zodat periodieke concrete informatie tijdig kan worden gedeeld.

Een mooi praktisch voorbeeld van een duurzaamheidsverslag is Carel Lurvink, zie bijgaande link naar hun twee pagina's tellende duurzaamheidsverslag: [www.twente.com/global-goals/8-decent-work-and-economic-growth/bcorptwente-de-kunst-van-het-beginnen](http://www.twente.com/global-goals/8-decent-work-and-economic-growth/bcorptwente-de-kunst-van-het-beginnen) ([bit.ly/3a7zb8i](https://bit.ly/3a7zb8i))

- 3 Door (vrijwillig) te rapporteren, dwingt de onderneming bij zichzelf af dat in kaart moet worden gebracht wat belangrijke zaken zijn en waar sprake is van impact. Om te kunnen rapporteren is informatie nodig en is het goed dat de onderneming zichzelf doelen stelt. Zo wordt het vliegwiel in gang gezet, dat gaat leiden tot een verdere integratie van duurzaam ondernemen in de onderneming.
- 4 Met een rapportagesysteem rond duurzaamheid worden ook de risico's en de kansen van de systeemverandering benoemd. De ondernemer krijgt helder wat hem of haar te wachten staat; op welke manier kan de onderneming dan het beste overleven? Met deze vraag komen andere, nieuwe stakeholders in beeld die van belang zijn voor de toekomst van de onderneming.
- 5 Praat met je accountant. Hij of zij heeft ideeën over mogelijkheden ten aanzien van het stellen van duurzame doelen, de registratie van uitkomsten, de rapportering daarover en de analyse. Er zijn zelfs accountancy-bureaus met specialisten in duurzaamheid.
- 6 Als je overweegt om te beginnen met transparantie over de CO2-impact van de onderneming, dan is het raadzaam om het model van het Greenhouse Gas Protocol te volgen.

### Greenhouse Gas Protocol

|         |                                                                                                              |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Scope 1 | Directe CO2-emissies: door verbranding van fossiele brandstoffen, zoals gas, olie en kolen.                  |
| Scope 2 | Indirecte CO2-emissies: door het verbruik van elektriciteit die is opgewekt door een andere onderneming.     |
| Scope 3 | Alle andere indirecte CO2-emissies: door de vervaardiging en levering van producenten en diensten van derden |



A dramatic photograph of a forest fire with a large number 2 overlaid on the left side. The image shows a large fire burning in a forest, with thick smoke rising into the air. In the foreground, the silhouettes of several people are visible, looking towards the fire. On the left, there is a tall, dark structure, possibly a weather vane or a monument, with a small figure on top. The overall scene is one of a major natural event.

## 2. Meebewegen met de systeemverandering

*Grote veranderingen komen schoksgewijs of juist heel gradueel. Hoe wij daar op reageren is heel verschillend, maar in ieder geval kunnen we als bedrijven hierover iets leren van de natuur.*

Graduele verandering is in de natuur aan de orde van de dag. We noemen dat successie (of evolutie als het over hele lange termijn gaat). Successie gaat over ecosystemen waarbij sprake is van groei en ontwikkeling. Biodiversiteit verandert: soorten verdwijnen en soorten ontstaan. Altijd ontstaat een zeker optimaal systeem geschikt voor een specifieke plek en groeiomstandigheden. Schoksgewijze verandering zien we vaak als rampen plaats vinden, zoals bosbranden, overstromingen, vulkaanuitbarstingen. In de menselijke context zijn dat bijvoorbeeld de bankencrisis, de actuele covid-19 crisis of langer geleden de watersnoodramp in Zeeland. Onze eerste respons is het nemen van beschermende maatregelen. We verhogen de dijken, doen mondkapjes op, wassen onze handen en houden afstand. Daarbij is alles gericht op het herstel naar het 'oude normaal'.

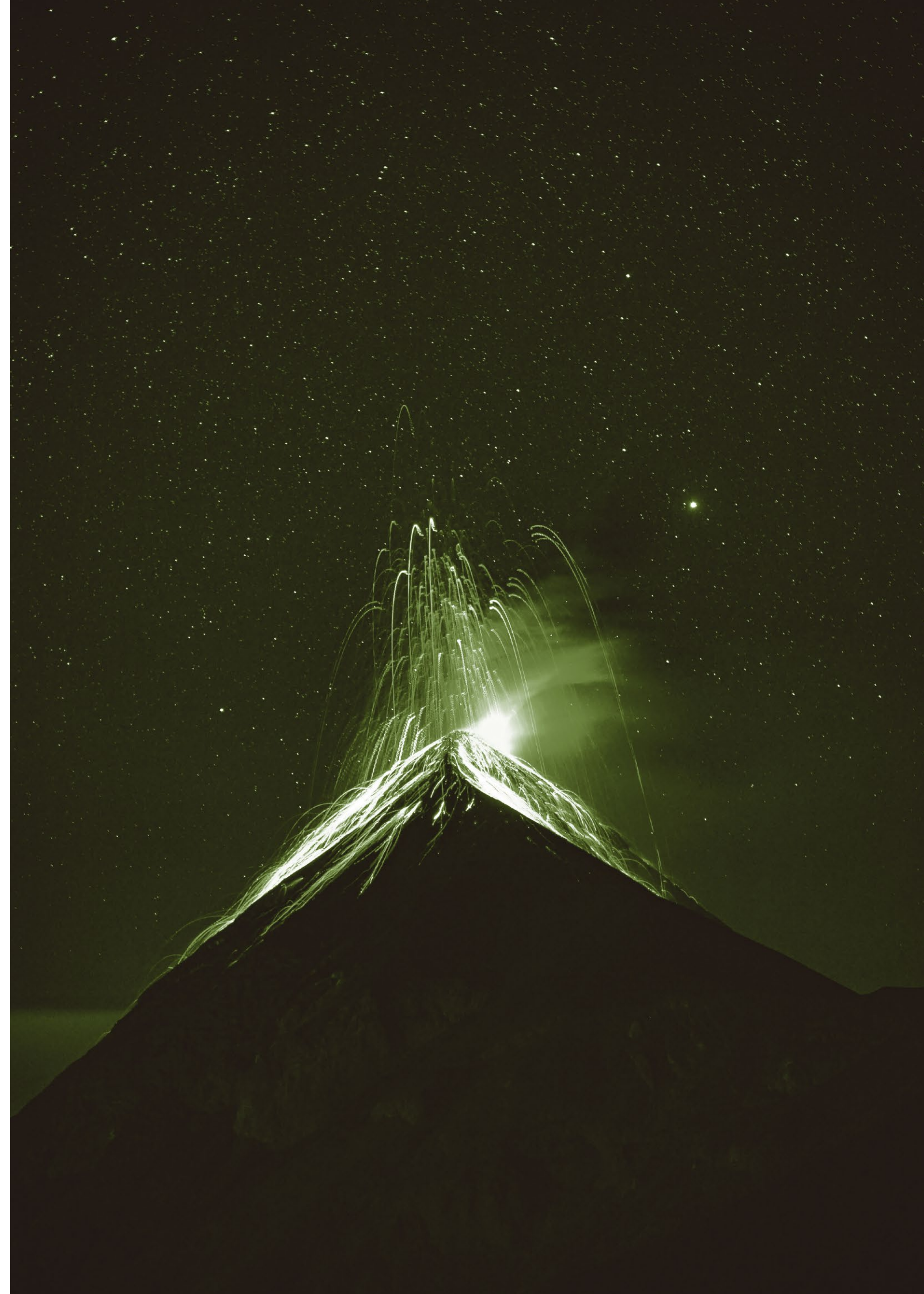
Natuurlijk komt dan discussie over het 'nieuwe normaal', maar nog steeds is herstel de achterliggende gedachte. In de natuur wordt niet gewerkt aan herstel. Die intentie kent de natuur niet. Op basis van de nieuwe groeicondities nemen planten en dieren weer een plek in als eerste fase van een nieuw successie proces. Als we deze natuurlijke principes toepassen op bedrijven, dan is na de crisis een goede analyse van de nieuwe groeicondities een eerste vereiste voor de ondernemer.

### **Invloed van regelgeving**

In ons eerste essay beschreven wij de systeemverandering waar wij met elkaar in zitten. Een systeemverandering met grote gevolgen voor het huidige economische systeem en voor bestaande verdienmodellen. Voor traditionele markten zoals de energiemarkt en de auto-industrie is gebleken dat het bestaande business model geen oneindige levensduur heeft en de eindigheid zelfs in zicht komt. Natuurlijk zijn deze markten dusdanig groot dat de ommezwaai niet binnen één jaar gedaan is. Een mammoettanker kan ook niet snel wenden en keren. Snel wenden en keren past juist wel bij de gemiddelde ondernemer in het MKB. Net zoals pro activiteit en het hebben van een visie op de markt kenmerken zijn van ondernemers in het MKB en heel specifiek: familiebedrijven.

Met de actuele systeemveranderingen die wij in onze eerste essay beschreven, hebben wij ons in sterke mate gericht op de situatie van de MKB-ondernemers. Daarbij hebben wij handvatten gegeven waarmee zij hun visie op hun eigen markt kunnen bijstellen om succesvol te blijven. Met hun eigenschappen als lange termijn visie, flexibiliteit en pro-activiteit kunnen ondernemers in het MKB zich een weg banen door crises die worden gezien als onderdeel van de actuele veranderingen.

In dit essay willen we de invloed van regelgeving, acties van niet gouvernementele organisaties en de vraag van belanghebbenden belichten, zodat ondernemers in het MKB deze ontwikkelingen in hun voordeel kunnen gebruiken. Daarnaast beschrijven wij de veranderende rol van de financieel professional (controller en of CFO) en de accountant in dit speelveld. In hoofdstuk 5 bieden we ook enige handvatten voor de MKB-ondernemer rond transparantie in communicatie over zijn duurzame visies en acties.



### 3. De economie breder bekeken: waarde creatie

*In een onderneming worden productiefactoren ingezet om producten en diensten te genereren. Professor Heertje leerde ons dit op de middelbare school al in zijn leerboek 'De kern van de economie' waarin hij laat zien, dat in de economie sprake is van vier productiefactoren: mens, natuur, geld en ondernemingszin. Als we met deze productiefactoren in het achterhoofd kijken naar de activiteiten van de onderneming en het rendement dat daar wordt nagestreefd, dan is het bijzonder dat daarbij de focus zo sterk ligt op één van die vier: het geld.*

Er zijn tijden geweest waarin de rijkdom van iemand werd gemeten aan de hand van het aantal mensen waarover hij of zij kon beschikken en aan de hand van de hoeveelheid land en de hoeveelheid geld die hij of zij bezat. In het huidige economische systeem is geld echter de meest dominante indicator voor welvaart.

De vraag is, hoe dit zo heeft kunnen gebeuren. Waren de andere drie productiefactoren te ingewikkeld om te meten – wat een valide argument lijkt – of is het financiële kapitaal in ons economisch systeem zo dominant geworden, dat de natuur en de mens daaraan ondergeschikt zijn geworden?

De wal keert het schip. De natuur past zich aan in deze wedstrijd en zal uiteindelijk sterker zijn dan het geld en de mens zelf. Dit is al te merken in de veranderingen in het klimaat, met regelmatig voorkomende extreme weersomstandigheden. Daarnaast is ook sprake van een teruglopende biodiversiteit. Ontwikkelingen met potentieel grote impact op de kwaliteit van de leefomgeving en mogelijk de beschikbaarheid van voedsel voor dieren, maar vooral ook voor de mens.

Door deze veranderingen - in een transitie fase, maar ook fysiek merkbaar – komen ook mogelijk producten en diensten en daarmee ook business modellen onder druk te staan. Daarnaast ontstaan kansen voor ondernemers om zich te onderscheiden. Dit brede inzicht komt nu steeds sterker naar voren in beelden die overheden, wetenschappers en daarmee ook het bedrijfsleven voorschotelen aan de maatschappij.

## Het spel is op de wagen

Het is niet eenvoudig om het moment aan te wijzen waarop het gesprek over duurzaamheidsvraagstukken is begonnen. Het is ook niet echt belangrijk om dat moment exact te duiden. Op enig moment – zo goed als zeker ergens in de 20e eeuw – is het gesprek erover gestart. Dit gesprek werd in eerste instantie gevoerd door een kleine groep mensen die oog had voor de impact van het menselijk handelen op het milieu en op de eigen leefomgeving en die van anderen.

Een transportonderneming met 100 vrachtwagens heeft vervoerscontracten afgesloten met strenge duurzaamheidsdoelen. De directie worstelt met de CO2-uitstoot van hun vrachtwagens (4 miljoen liter diesel per jaar) en zoekt naar alternatieven. De keerzijde van een klimaatvriendelijke vrachtwagen is de hogere aanschaf- en dus kilometerprijs. Dit blijkt voor hun opdrachtgevers onoverkomelijk. Het dilemma voor de directie is nu de vraag: hoe maak ik deze duurzame stap zonder 'out of business' te raken?

Tegen het einde van de 20e eeuw mengden (grote) ondernemingen zich in het gesprek en ontstond een bredere aandacht voor milieu gerelateerde vraagstukken, die zich daarna snel uitbreidde naar het meer omvattende begrip duurzaamheid. Het merendeel van de ondernemingen had en heeft vooral aandacht voor de communicatie over deze vraagstukken, mede ter onderbouwing van hun eigen legitimatie. Zij begonnen jaarlijks verslag uit te brengen van hun (vooral positieve) bijdragen op het gebied van duurzaamheid.

Weer een deel van deze groep ondernemingen vroeg en vraagt ook aan accountants om deze duurzaamheidsverslagen te controleren. Dit alles gebeurde op basis van vrijwilligheid. Maar ondertussen volgen overheden deze ontwikkelingen en ontstaat regelgeving die inspeelt op deze trend. De EU heeft richtlijn 2014-95 EU opgesteld, op basis waarvan een groep grote beursgenoteerde ondernemingen wordt verplicht om in het jaarverslag te rapporteren over duurzaamheid. In de Nederlandse Corporate Governance Code is opgenomen dat de onderneming oog dient te hebben voor waarde creatie op lange termijn en door de EU is taxonomie voor duurzaamheid gelanceerd. Dit zijn ontwikkelingen die vooral van toepassing zijn op grote ondernemingen.

De vraag is nu: wat betekent dit voor de ondernemingen die daar niet bij horen, zoals de MKB-ondernemingen?



## 4. De veranderingen in 2021: nu ook financieel

*In de 21e eeuw worden transities zichtbaar. Het dagelijkse NOS journaal rept over een extremer klimaat met bijbehorende gevolgen. Deze trend is al een aantal jaar zichtbaar, zo ook in het jaarlijkse rapport van het World Economic Forum (WEF).*

Het WEF brengt jaarlijks een lijst uit met de grootste risico's voor de wereldeconomie op het gebied van waarschijnlijkheid en omvang. In een vergelijking met voorgaande edities van dit rapport is zichtbaar dat in de 21e eeuw een duidelijke verschuiving heeft plaatsgevonden van economische naar ecologische risico's. In het rapport wordt echter ook duidelijk toegelicht, hoe deze ecologische risico's – waarbij de gevolgen van klimaatverandering en het verlies aan biodiversiteit sterk domineren – een significante impact hebben op de economische, geopolitieke, sociale en technische risico's. Ook bedrijven – als belangrijke speler in de maatschappij – worden geconfronteerd met (de gevolgen van) deze risico's en zij zullen hiermee aan de slag gaan. Er zal het nodige moeten gaan gebeuren, willen zij hun bedrijfsdoelstellingen kunnen halen. Voor sommigen kan dit betekenen dat zij hun doelstellingen drastisch zullen bijstellen. 'Alles wordt anders'; deze slogan uit een bekend reclamespotje lijkt van toepassing op alles en iedereen. Alles wordt anders voor de grote onderneming én voor het MKB.

Partnership for Carbon Accounting Financials is een platform voor banken die in hun kredietverstrekking en investeringen (assets under management) ook de impact daarvan op het klimaat laten meewegen. Bij bepaling van de kosten van de kredietverlening en het rentepercentage wordt bekeken welke CO2- beperkende maatregelen zijn genomen door de kredietaanvrager.

Er is sprake van een transitiefase. En in deze transitiefase doen naast de ondernemingen ook de brede groep belanghebbenden bij de onderneming, de niet gouvernementele organisaties en de markten hun werk. Tenslotte beginnen ook overheden zich te roeren. Dat doen zij niet alleen op het gebied van verslaggeving, maar ook verplichten

4

European  
Commission

ationale overheden zich in internationaal overleg tot het nemen van meer ingrijpende acties. De bandenwissel uit ons eerste essay is dus blijkbaar niet voldoende. Er moet rigoureus worden veranderd. En dan komen er vraagstukken op ondernemingen af, die tot serieuze hoofdbrekens kunnen leiden. Wanneer doe ik er aan mee? Moet ik vandaag instappen of moet ik nog even wachten? Wanneer ben ik te vroeg en wanneer ben ik te laat? Hoe kan ik deze transitie betalen, of sterker nog, kan ik het niet-veranderen betalen?

Wat op de korte termijn in 2021 zal veranderen, is nog moeilijk te voorspellen. Zoals in de voorgaande paragrafen en alinea's is toegelicht, is het spel op de wagen. Daarin is beschreven dat belangrijke verwachte en ingezette veranderingen niet alleen de activiteiten van ondernemingen betreffen, maar ook de wijze waarop ondernemingen inzicht moeten geven in hun activiteiten en prestaties (verslaggeving en transparantie). In het navolgende wordt nader ingegaan op een aantal goed waarneembare trends, die vooral symptomen zijn van externe druk.

De Nederlandse overheid heeft zich gecommitteerd aan het Akkoord van Parijs en aan de Europese Green Deal. In deze akkoorden is vastgelegd dat overheden op nationaal niveau acties moeten ondernemen waarmee de uitstoot van broeikasgassen substantieel wordt teruggedrongen. Een element daarvan is, dat beperkende maatregelen kunnen worden opgelegd aan partijen die negatief bijdragen aan de realisatie van een zogenaamde *carbon free economy* en stimulerende maatregelen kunnen worden toegekend aan partijen die daar positief aan bijdragen.

Veranderen wordt door velen als moeilijk ervaren. Gedurende het achter ons liggende jaar echter, heeft de covid-19 pandemie ons geleerd, dat veel alternatieve werkvormen meer binnen handbereik en meer toepasbaar bleken dan daarvoor voor mogelijk werd gehouden. Onder druk wordt alles vloeibaar. Sterker nog, oplossingen zijn bedacht en in de praktijk gebracht die zelfs beter zijn dan de oorspronkelijke werkwijzen. Deze oplossingen worden in dankbaarheid aanvaard en omgezet naar voor de toekomst bruikbare oplossingen.

De overheid zal gaan acteren. Zij heeft dat internationaal toegezegd. De lijst met ontwerpen van (Europese) wetgeving op het gebied van milieu en circulariteit is lang en veel wet- en regelgeving zal in de komende jaren op Europees niveau worden uitgewerkt en aangenomen, waarna invoering in de lidstaten zal plaatsvinden. Ook zal specifiek de Nederlandse overheid in actie komen onder de druk van de impact van klimaatverandering en veranderende biodiversiteit op de Nederlandse economie en samenleving. Zij zal wel moeten. Ondernemingen zullen wel moeten.

## De productiefactoren – het samenspel

De financiële wereld – en dan met name de bancaire sector – ziet voor zichzelf een belangrijke rol. Daarbij is het vizier in eerste instantie gericht op klimaatverandering. De Nederlandse Bank (DNB) heeft pensioenfondsen, verzekeraars en banken verplicht dat zij de risico's voor hun activiteiten in kaart moeten brengen, die samenhangen met de risico's door klimaatverandering. DNB verwacht dat klimaatverandering de volgende (economische) crisis gaat inluiden. Veel partijen in de financiële sector hebben deze handschoen opgepakt. Een voorbeeld hiervan is Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF). Dit is een initiatief dat is gestart door ASN Bank. De bij dit partnerschap aangesloten banken laten in hun financieringen en beleggingen nadrukkelijk de CO2-footprint en het CO2-beleid van hun cliënten meewegen. Zo bepaalt de CO2-footprint en het CO2-beleid van de cliënten van de bank mede de hoogte van de rente en de kosten en/of mogelijkheden van de gevraagde financiering. Praktische uitwerking van deze ontwikkeling is dat ondernemingen (maar ook natuurlijke personen) de invloed van de banken gaan merken, omdat de kosten van onvoldoende actie op het gebied van klimaatrisico's worden doorberekend in een hogere risico opslag voor slecht presterende ondernemingen. Lenen wordt duurder als je – gemeten aan de criteria van de bank – niet duurzaam opereert. Ook als het gaat om beleggen, maken banken en institutionele beleggers als pensioenfondsen en sommige private equity huizen steeds vaker de keuze om te beleggen en/of investeren in duurzame fondsen en duurzame ondernemingen. Op deze wijze kunnen deze beleggers en investeerders invloed uitoefenen op het beleid bij ondernemingen.



**ABN AMRO wil haar klanten helpen in de transitie naar een duurzame toekomst met Sustainability Linked Loans. In tegenstelling tot de meer bekende 'Green Loans', bedrijfsfinancieringen die expliciet gekoppeld zijn aan de investering in duurzame bedrijfsmiddelen, zijn Sustainability Linked Loans verbonden aan het behalen van duurzame doelstellingen en bieden rentekortingen bij aantoonbare vooruitgang.**

Naast de financieringskant van de diverse vraagstukken is er ook nog de kant van de werknemer. In een arbeidsmarkt die voor een aantal sectoren nog steeds als krap wordt ervaren, is het aantrekken van het juiste talent een uitdaging. Zeker getalenteerde en hoogopgeleide professionals tonen bovenmatig veel interesse in duurzaamheidsvraagstukken en de rol van de onderneming. Daarnaast kan het verduurzamen van de kantoorpanden waarin medewerkers centraal worden gesteld, leiden tot een lager ziekteverzuim, betere concentratie en meer declarabele uren. Zo toont onderzoek aan dat een verduurzaming van een kantoorpand resulteerde in een toename van 7% in declarabele uren en een daling van het ziekteverzuim onder personeel met 39%.

Deze (aanstaande) veranderingen in het ondernemerslandschap zorgen er voor dat MKB-ondernemers moeten gaan nadenken over de houdbaarheid van hun bestaande koers. Een geïntegreerde benadering van het brede vraagstuk is noodzakelijk. Mens, natuur en kapitaal kunnen niet (meer) los van elkaar worden gezien.



## 5. Rapportages en rol financiële professionals

*In ondernemingen moet, gezien deze nieuwste duurzaamheidsontwikkelingen, nagedacht worden over de transparantie van de informatievoorziening. Voor MKB-ondernemingen is er vooralsnog geen wettelijke verplichting om te rapporteren over niet-financiële informatie.*

### Transparant bestuursverslag

In de wet staat dat ondernemingen jaarlijks een bestuursverslag moeten opstellen. In dit bestuursverslag dient de ondernemingsleiding in te gaan op alle relevante zaken die van invloed zijn (geweest) op het reilen en zeilen in de onderneming gedurende het afgelopen jaar en in de nabije toekomst (zie uitgelicht). Voor de echt kleine ondernemingen geldt deze verplichting niet en de middelgrote ondernemingen zijn vrijgesteld van het opnemen van niet-financiële prestatie-indicatoren. De onderneming kan het bestuursverslag tezamen met de jaarrekening deponeren bij het Handelsregister, maar kan er ook voor kiezen om het bestuursverslag beschikbaar te houden 'ten kantore van de vennootschap'.

### Artikel 391, lid 1 BW2 titel 9

"...Het bestuursverslag bevat, in overeenstemming met de omvang en de complexiteit van de rechtspersoon en groepsmaatschappijen, een evenwichtige en volledige analyse van de toestand op de balansdatum, de ontwikkeling gedurende het boekjaar en de resultaten. Indien noodzakelijk voor een goed begrip van de ontwikkeling, de resultaten of de positie van de rechtspersoon en groepsmaatschappijen, omvat de analyse zowel financiële als niet-financiële prestatie-indicatoren, met inbegrip van milieu- en personeelsaangelegenheden. Het bestuursverslag geeft tevens een beschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee de rechtspersoon wordt geconfronteerd. ...".

Naast het opstellen van dit (deels) verplichte bestuursverslag, kan worden overwogen om – ook voor kleinere en middelgrote ondernemingen – een vorm van duurzaamheidsverslaggeving te ontwikkelen. Dit hoeft niet direct uit te monden in een lijvig duurzaamheidsverslag, zoals door veel multinationale ondernemingen wordt

opgesteld, maar het moet vooral kernachtig en zeer toegankelijk zijn. Toekomstige wetgeving en eisen vanuit de keten verlangen dus meer transparantie rond klimaat-impact. Het is daarom raadzaam om inzicht te verkrijgen en te geven in de eigen invloed die de onderneming heeft op onder andere het klimaat - en andersom. Impact gaat twee kanten op. Internationaal zijn inmiddels beproefde verslaggevingsraamwerken ontwikkeld, die een goede basis vormen om op een consistente wijze te starten met registreren, meten en rapporteren. Aandachtspunt daarbij is dat deze raamwerken vooral zijn opgesteld voor het gebruik door grote ondernemingen. Ondernemingen in het midden- en kleinbedrijf doen er goed aan om op dit punt in gesprek te gaan met hun accountant.

## ESG

Wat momenteel een dominante communicatietaal is in het landschap van duurzaamheid zijn de termen ESG (Environmental, Social en Governance). Onder deze noemer zijn ondernemingen transparant over hun omgang met milieuaangelegenheden, sociale indicatoren en goed ondernemersbestuur en hoe zij deze elementen in balans te brengen met de financiële doelstellingen en uitkomsten. In tegenstelling tot wat algemeen aangenomen wordt, blijkt dat een juiste balans tussen deze elementen leidt tot betere resultaten voor zowel het bedrijf als de maatschappij. Ook bestaat een brede consensus over de visie dat deze juiste balans in ESG doelstellingen uiteindelijk een meerwaarde creëert voor investeerders en aandeelhouders, zowel vanuit risicobeperking als waardecreatie. Dus of u nu als ondernemer de investeerders tevreden wilt houden, of uw eigen ondernemersrisico in de greep wilt houden, dan is een juiste balans tussen ESG-gerelateerde en financiële doelstellingen en resultaten een must. Hier ligt een belangrijke rol voor de financieel professional of – bij grotere ondernemingen voor de CFO – omdat zij beschikken over de kennis, de vaardigheden en de infrastructuur om tot betrouwbare informatie te komen. In hun kielzog zal dan ook de ondernemingsleiding hierop moeten gaan acteren. Zie onze toelichting bij de veranderende rol van de financieel professional en de accountant hierna.

## TCFD en Impact

Zoals eerder opgemerkt: impact gaat twee kanten op. De onderneming heeft met haar activiteiten impact op haar omgeving, maar de omgeving reageert ook terug en heeft daarmee impact op het handelen van de onderneming. Een goed voorbeeld daarvan is wederom klimaatverandering. Jarenlang is vooral gesproken van de impact van ondernemingen op het klimaat. De carbon footprint is een belangrijk getal om deze impact te kunnen meten. Echter, door klimaatverandering ontstaan ook risico's (maar ook kansen) voor de onderneming. Door de Taskforce Climate-related Financial Disclosures (TCFD) is een model uitgewerkt waarin wordt ingegaan op de impact van klimaatverandering op de onderneming. Alhoewel dit model is ontwikkeld voor het vraagstuk van klimaatverandering, betreft het een denkmodel dat ook kan worden gebruikt voor andere duurzaamheidsvraagstukken. In het model van de TCFD wordt zichtbaar gemaakt dat ondernemingen enerzijds oog moeten hebben voor risico's.

Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen transitie risico's (veranderende wet- en regelgeving, technologie en markten en mogelijke reputatieschade) en fysieke risico's (acute en chronische invloeden door overstromingen, perioden van langdurige droogte en dergelijke). De onderneming moet hier op acteren, zoals de transportonderneming uit ons voorbeeld. Aan de andere kant biedt deze verandering ook de nodige kansen op nieuwe markten, nieuwe vormen van efficiëntie, andere energiebronnen en nieuwe producten en diensten. Hierin wordt zichtbaar dat naast externe druk ook ruimte is voor een interne drive.

## Veranderende rol financieel professional en accountant

De hiervoor geschetste ontwikkelingen tonen aan dat ondernemingen aan hun strategie en daarmee aan hun businessmodel moeten gaan sleutelen. De doelstellingen moeten worden bijgesteld. Natuurlijk is een goed financieel resultaat gewenst. Maar ondernemingen gaan nadenken over het feitelijke doel, hun bestaansgrond. De lange termijn visie en missie, de waarden, de strategie en de doelen. In een onderneming wordt een palet aan productiefactoren ingezet om producten en diensten te genereren. Zoals in het tweede hoofdstuk aangehaald, onderscheiden wij in de economie vier productiefactoren: mens, natuur, geld en ondernemingszin waarbij in het huidige systeem geld de belangrijkste indicator is. Economie wordt door velen ook gezien als de wetenschap van het geld. Maar in het gedachtengoed van Heertje is dat niet terecht. Moderne ondernemingen brengen meer: een maatschappelijk rendement. Het gaat om de totale performance van de onderneming. In diverse discussies over de rol van de financieel professional of de CFO in dit speelveld, merken sprekers op dat de CFO eigenlijk niet meer zou moeten bestaan, maar dat sprake moet zijn van een CPO; een corporate performance officer.

Pavan Sukhdev vraagt zich in zijn boek 'Corporation 2020' af: 'Can accountants save the world?'. Peter Bakker – de voormalig bestuursvoorzitter van TNT Post – veranderde in een interview in NRC Handelsblad (13 januari 2017) deze vraag in een stelling: 'Accountants will save the world'. Met het begrip accountants wordt niet alleen de externe accountant bedoeld – de auditor – maar met accountants bedoelen beide het brede scala aan professionals dat zich buigt over administreren, verslaggevingsstandaarden, verslaggeving en de controle daarvan. Zij benadrukken beide dat het aloude adagium 'meten is weten' nog niet aan belang heeft ingeboet. Er is behoefte aan verantwoordingsinformatie die is gericht op de maatschappelijke waarde creatie van de onderneming. Dit moet investeerders, leveranciers en andere belanghebbenden helpen om gefundeerde keuzes te maken met wie zij zaken willen doen.

Dat betekent dat de financieel professionals en de accountant weer terug in de schoolbanken moeten. Want zij hebben in hun opleiding een paar belangrijke productiefactoren gemist, zoals mens en natuur. In 2021 zullen in toenemende mate beroepsorganisaties en onderwijsinstellingen naar buiten treden met een variëteit aan opleidingsmodules die zijn gericht op de ondernemer, de financial professional en de MKB-accountant om hen bekend te maken met de wereld van niet-financiële informatie. De eerste bijgeschoolde accountants zijn al 'van de band afgerold' om koplopers in deze transitie te ondersteunen.

A hand holding a pen points to a line graph on a document. The graph shows a line that starts at a low point, rises steadily, and then reaches a point where it begins to curve sharply upwards. The background is a light green color with a dark green diagonal stripe. The number '6' is visible in the bottom right corner of the stripe.

## 6. Hoe omgaan met het kantelpunt?

*In de ecologie kennen we het verschijnsel 'tipping point'. In goed Nederlands is dit het kantelpunt. Een meertje kan de ene dag nog helder zijn en de volgende dag volledig groen van de algen. Er is dan geen sprake van langzame vergroening, maar van een kantelpunt nadat de algen onzichtbaar zich hebben vermenigvuldigd tot ruim boven de 50% . Volgens Scheffer heeft kantelen twee gezichten: gewenste veranderingen en ongewenste veranderingen.*

Ongewenste veranderingen wil je voorkomen en gewenste bevorderen. Een tipping point of kantelpunt is een punt waar een kleine verandering grote gevolgen kan hebben. Dit kan leiden tot een nieuwe situatie. Een helder meertje verandert plotseling in troebele erwtensoepp. Systemen kennen soms verschillende stabiele situaties. Onder druk blijft een systeem lang stabiel. Tot een kritisch punt bereikt wordt en een klein duwtje voldoende is om naar een andere staat over te gaan.

In dit kader is de onderliggende vraag op welke wijze de economie gaat veranderen, met welke snelheid en hoe daarop te anticiperen? Natuurlijk kan het ook leiden tot een strategie om gewenste omslagen te bevorderen. Sociale systemen kennen veel weerstand tegen verandering, maar tegelijkertijd kunnen omslagen snel plaats vinden als de geesten rijp zijn of externe factoren de verandering 'nodig' maken. Thuiswerken was lang een discussiethema maar is door de covid-19 crisis schoksgewijs een realiteit geworden. Voor ondernemers is het van belang om signalen te herkennen. De opkomst van de service-economie is een voorbeeld. Hoe gaat dat effect hebben op bedrijfsvoering en marktbenaderingen? Wij, de auteurs, zien vele signalen die op een komende omslag wijzen: klimaatvraagstukken, nitraat en fosfaat beperkingen, opkomst elektrisch vervoer, vervanging gas door waterstof, groeiende deel-economie, focus van de consument op services en vele meer.

### Invloed overheid op kantelsnelheid

MVO Nederland meet vanaf 2019 jaarlijks de omvang van het deel van de Nederlandse economie dat als duurzaam wordt aangemerkt. In samenwerking met de Rabobank heeft MVO Nederland vastgesteld dat voor 2020 dit aandeel 14,1% bedraagt (2019: 12,1%). Wanneer het aandeel is aangekomen op 20%, zal volgens MVO Nederland een kantelpunt worden bereikt, waarna de omkeer naar de "oude economie" niet meer mogelijk is

en de transitie in een versnelling raakt. Het aandeel van de duurzame economie kent dus al een solide basis en is groeiende. De effecten van de covid-19 crisis zijn in die zin zichtbaar, dat duurzame bedrijven nog duurzamer geworden zijn en de niet duurzame bedrijven (voorlopig) een pas op de plaats maken. De verdere transitie naar een duurzame economie zal verder afhangen van de eisen die de overheid stelt aan de herstellinvesteringen die zij heeft gedaan als gevolg van de covid-19 crisis. Daarnaast zal zoals gesteld in 2021 en 2022 veel Europese wetgeving van kracht worden, waardoor een verdere versnelling van de verduurzaming voor de hand ligt. Ook de uitkomst van de komende verkiezingen zal zorgen voor een versnelling dan wel een vertraging van deze transitie. De richting is duidelijk, daar nagenoeg alle politieke partijen hun steun voor de klimaatwet in de Eerste en Tweede kamer hebben uitgesproken. Het halen van de doelstellingen die zijn afgesproken in Parijs, en zijn daarmee ook in wet vastgelegde nationale doelstellingen geworden.

Wat het exacte moment wordt van het kantelpunt is lastig te voorspellen, wel is duidelijk dat door de huidige wetgeving in Europa en in Nederland de kanteling naar de 'nieuwe economie' is ingezet. Zoals in het eerste kader van ons essay is aangegeven, is te vroeg beginnen aan de transitie een weg met vele hobbels en mogelijk weerstand bij bestaande klanten. Te laat de transitie inzetten is daarentegen net zo lastig omdat zowel werknemers als klanten dan al mogelijk bij de concurrent zitten die op tijd de transitie heeft ingezet.

Hoeveel tijd het maken van een transitie kost is afhankelijk van de motivatie van de ondernemer, zijn medewerkers en de overige belanghebbenden. Een gedegen strategische heroriëntatie neemt snel enkele jaren in beslag. Zoals in de inleiding aangegeven is het MKB wendbaarder dan veel grote ondernemingen. Daar staat tegenover dat veel grote ondernemingen de transitie al hebben ingezet. De MKB-ondernemer is zeker nog niet te laat en kan zelfs nog profiteren van de voordelen van het koploperschap: de markt vooruit zijn. Daar is wel ondernemingszin voor nodig (de vierde productiefactor); dat zit bij de gemiddelde MKB-ondernemer wel goed. En zeker als de ondernemer zich op het juiste moment goed laat adviseren in deze complexe systeemverandering; het deskundig advies van een goed ingevoerde financieel en/of strategisch adviseur zal dan het verschil kunnen maken.

## Bronvermelding

1. [ghgprotocol.org/standards](https://ghgprotocol.org/standards)
2. WEF, The Global Risks Report 2021.  
[www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021](https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021)
3. In het Akkoord van Parijs is vastgelegd dat de CO2-reductie 49% van de uitstoot van 1990 moet zijn. In de Europese Green Deal is dit percentage zelfs verhoogd naar 55%.
4. Sustainability Victoria and the Kador Group. (2007). Employee productivity in a sustainable building.
5. TCFD 2017: [assets.bbhub.io/company/sites/60/2020/10/FINAL-2017-TCFD-Report-11052018.pdf](https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2020/10/FINAL-2017-TCFD-Report-11052018.pdf)
6. Pavan Sukhdev: Corporation 2020 – Transforming business for tomorrow's world. Island Press 2012. ISBN 978-1-61091-238-9
7. PBL-Academielezing Marten Scheffer. Anticipating critical transitions. Tipping points en kritische transitie: begrijpen, herkennen en sturen? Den Haag, 14 oktober 2015.
8. Onderzoek MVO Nederland en Rabobank: duurzame bedrijven tijdens corona nóg duurzamer, rest blijft achter | MVO Nederland.

# Over deze schrijversgroep



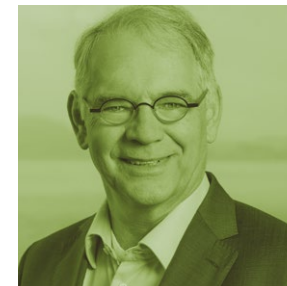
**Alje Kuiper** heeft als directeur strategie en innovatie jarenlang meegewerkt aan de ontwikkeling van sociaal innovatieve HR-concepten bij de Randstad Groep. Zijn drive is om deze ervaring nu te gebruiken om duurzaamheid bij bedrijven te versnellen. Dat vereist namelijk niet alleen nieuwe technieken en businessmodellen, maar ook een hele andere manier van waarde creatie én samenwerken in en tussen organisaties. Hij doet dit vanuit het advies- en kennisbureau Mijn Impact en vervult een coördinerende rol in de schrijversgroep van deze serie essays. [www.mijnimpact.nl](http://www.mijnimpact.nl)



**David Boekel** is ruim 14 jaar werkzaam bij RSM als registeraccountant. In beginsel verantwoordelijk voor de controle van vele middelgrote ondernemingen en familiebedrijven. De laatste jaren heeft hij zijn focus verlegd naar het rapporteren van niet-financiële indicatoren en duurzaamheid in het algemeen. Met bijdrages aan de publieke managementletter “klimaat is financieel” en de ESG werkgroep van de NBA komt met deze serie essay's een nieuwe bijdrage van David om MKB Nederland en haar accountants klaar te stomen voor de transitie die er onvermijdelijk aan komt. [www.rsm.global/netherlands/nl/diensten/sustainability-consulting](http://www.rsm.global/netherlands/nl/diensten/sustainability-consulting)



**Jacqueline Hofstede** is een enthousiaste ondernemer met een missie voor 'Brede Welvaart' en de Sustainable Development Goals. Vanuit haar bedrijf Ynova Innovation Company begeleidt zij organisaties op hun weg naar Lean, Smart en Circulair Ondernemen. Zij organiseert al 16 jaar het Ynova Innovation Platform voor samen leren en innoveren. Ynova is een gecertificeerde Common Good organisatie met 300 punten. [www.ynova.nl/j.hofstede@ynova.nl](http://www.ynova.nl/j.hofstede@ynova.nl)



**Douwe-Jan Joustra** Douwe Jan Joustra heeft zich ontwikkeld van professional in natuur, landschap, milieu, duurzaamheid en Cradle to Cradle tot krachtige denker en doener in de circulaire economie. Hij werkt lokaal, nationaal en internationaal aan de implementatie van de circulaire economie in beleid en bedrijf. Hij was internationaal actief als 'head circular transformation' bij de C&A Foundation. Met bedrijven werkt hij aan 3-i benadering: inspireren, implementeren en innoveren. [www.ice-amsterdam.nl/djj@ice-amsterdam.nl](http://www.ice-amsterdam.nl/djj@ice-amsterdam.nl)



**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 niet-financiële informatie (ESG verslaggeving) voor een groot aantal nationale en multinationale ondernemingen. Al sinds 1992 is Dick betrokken bij het accountancy onderwijs van de RUG. Zijn promotieonderzoek richtte zich op het snijvlak van corporate governance en duurzaamheidsvraagstukken. Hij is momenteel als hoogleraar Auditing verantwoordelijk voor het accountancy onderwijs. Sinds 2010 levert hij een bijdrage aan onderwijs en onderzoek bij de University of Curaçao. In 2014 is hij bij deze universiteit benoemd tot hoogleraar Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. [www.rug.nl](http://www.rug.nl)



**Mark de Lat** is als partner en organisatieadviseur verbonden aan Eshuis Accountants en Adviseurs. Vanuit zijn roeping 'betere businessmodellen voor een betere wereld te willen realiseren, begeleidt hij directies en managementteams bij het realiseren van impactbusinessmodellen. Hierbij maakt hij gebruik van de B Corp standaard in combinatie met de door de VN uitgewerkte SDG's. Hij is lid van de kerngroep Duurzaamheid van de SRA en jaagt ook internationaal het thema impactondernemen in de accountancy aan via het internationale netwerk PrimeGlobal. [www.eshuis.com](http://www.eshuis.com)

