

Duurzaam ondernemen

De lange termijn begint vandaag

Vanaf 2025 is het voor ondernemingen verplicht om accountantscontrole toe te passen op de duurzaamheidsrapportage in hun jaarverslag. Ergo: bedrijven moeten standaard gaan rapporteren over duurzaamheid. Dat betekent dat er prestatie-indicatoren voor duurzaamheid moeten zijn, die gemeten en gestuurd kunnen worden. Kortom: bedrijven dienen – logischerwijze – allereerst een duurzaamheidsstrategie te ontwikkelen.

Het is makkelijk om te stellen dat iets anders moet, maar *kan* het ook anders? Volgens **Lineke Sneller** is dat zeker het geval. Zij illustreert aan de hand van haar eigen ervaringen bij Interface hoe duurzaamheid volledig geïntegreerd kan worden in een onderneming.



Lineke Sneller is hoogleraar Interne Beheersing, in het bijzonder Waarde van IT, aan Nyenrode Business Universiteit. Zij doceert en publiceert over IT governance, ERP en de waarde van IT. Daarnaast is zij onder meer commissaris bij EY, ProRail, Infomedics en Van Wijnen.

De laatste maanden is duidelijk geworden dat de nieuwe Environmental, Social and Governance (ESG) wetgeving grote impact gaat hebben op de jaarverslagen van ondernemingen. De belangrijkste eisen van deze wetgeving, die voor grote ondernemingen met ingang van het boekjaar 2025 gaat gelden, zijn de verplichtingen om accountantscontrole toe te passen op duurzaamheidsrapportage en om over duurzaamheid te rapporteren in het jaarverslag¹. Omdat de accountant duurzaamheidsrapportage moet kunnen controleren, moet de onderneming over duurzaamheid rapporteren. Omdat de onderneming over duurzaamheid moet rapporteren, moeten prestatie-indicatoren voor duurzaamheid gemeten en gestuurd worden. Die prestatie-indicatoren kunnen alleen gemeten en gestuurd worden wanneer zij getoetst kunnen worden aan de duurzaamheidsstrategie van de onderneming. De onderneming moet dus een duurzaamheidsstrategie ontwikkelen. Dit klinkt logisch, maar beginnen bij accountantscontrole en eindigen bij strategieontwikkeling is natuurlijk de omgekeerde wereld. Dit zou anders moeten.

Hoe kan het anders?

Nu is het makkelijk om te stellen dat iets anders *moet*, maar *kan* het ook anders? Ik denk dat een verbetering van corporate governance van duurzaam ondernemen mogelijk is. Hoe duurzaamheid volledig geïntegreerd kan zijn in een onderneming, wil ik illustreren aan de hand van een voorbeeld. In het begin van deze eeuw werkte ik voor Interface, wereldmarktleider in productie en verkoop van tapijttegels, in Nederland vooral bekend door het merk Heuga. Het bedrijf is genoteerd aan de Amerikaanse Nasdaq, en heeft een omzet van ongeveer 1,2 miljard dollar per jaar². Interface is al sinds 1994 bezig met duurzaam ondernemen, onder leiding van wijlen de oprichter Ray Anderson. Hij verwoordde *mission zero*: de belofte om iedere negatieve invloed van het bedrijf op het milieu in 2020 uit te bannen³. Het bleef niet bij woorden. Om *mission zero* te verwezenlijken, werd een strategie met zeven meetbare prestatie-indicatoren gedefinieerd: uitbanning van afval, uitsluitend goedaardige uitstoot, gebruik van hernieuwbare energie, efficiënt transport, nieuwe commerciële processen, stakeholderdialoog en volledige kringloop

van materiaalstromen. Voor elke indicator werd jaarlijks een target geformuleerd en werd de realisatie gemeten en gerapporteerd. Ook het persoonlijk financieel belang van ons als medewerkers was gediend bij goede prestaties op het gebied van duurzaamheid: onze jaarlijkse variabele beloning hing voor ongeveer 30 procent af van de prestaties op de zeven duurzaamheids-indicatoren⁴.

Door de geïntegreerde aanpak van de missie op bedrijfsniveau naar de interesse en het belang van individuele medewerkers leefde duurzaamheid enorm in het bedrijf. Ieder jaar werd vooruitgang gerealiseerd. Zo werd tussen 1996 en 2006 voor een bedrag van ruim 400 miljoen dollar aan afval uitgebannen⁵. Ook schadelijke uitstoot werd stap voor stap verminderd. In 2018 kon het bedrijf bekend maken dat de tapijttegel CO₂-neutraal was tijdens de hele levensduur⁶, en in 2022 werd dit bevestigd door een externe audit aan de hand van de PAS 2060 standaard⁷.

Verder werden materiaalstromen drastisch geïnnoveerd. In 1996 bestond de tapijttegel nog maar voor een half procent uit gerecycled materiaal. In 2008 was dat al 23 procent⁸ en tegenwoordig is dat 59 procent⁹. De dialoog met stakeholders is door Interface altijd actief gevoerd. Zo verscheen het eerste duurzaamheidsrapport al in 1997¹⁰, en werden medewerkers aangemoedigd om bij te dragen aan het maatschappelijk debat over duurzaam ondernemen. Ik heb van deze mogelijkheid dankbaar gebruikgemaakt: in de jaren dat ik voor Interface werkte heb ik 25 artikelen over duurzaam ondernemen geschreven en tientallen

lezingen over het onderwerp gegeven.

In 2019, met het realiseren van de CO₂-neutrale tapijttegel, vierde Interface het bereiken van *mission zero*¹¹. Volgens het bedrijf was duurzaam ondernemen daarmee echter zeker niet klaar. Klimaatverandering is sinds 1996 hoger op de agenda gekomen en Interface heeft opnieuw een ambitieuze missie verwoord: *climate take back*. Interface wil met deze missie een klimaat creëren dat geschikt is om in te leven. Ditmaal is een strategie met vier prestatie-indicatoren uitgewerkt¹². Een daarvan is Love Carbon, waarbij Interface zich tot doel stelt om in 2040 CO₂-negatief te zijn¹³.

Inspirerend voorbeeld

Ik vind Interface een inspirerend voorbeeld. Ik heb daar geleerd dat het formuleren van een missie het startpunt van duurzaam ondernemen kan zijn, maar dat vervolgens uitwerking in een strategie met prestatie-indicatoren, meting en sturing van de prestaties, en verbinding met persoonlijke interesses en belangen van medewerkers noodzakelijk zijn om de missie daadwerkelijk te realiseren. Ook heb ik er geleerd dat duurzaam ondernemen op lange termijn waarde kan creëren, maar dat aan een dergelijke missie jarenlang moet worden vastgehouden, in economisch goede én slechtere jaren. Wanneer deze randvoorwaarden worden ingevuld, kan een visie die op het eerste gezicht onmogelijk lijkt, worden gerealiseerd.

Interface laat zien dat corporate governance van duurzaam ondernemen niet alleen anders moet, maar ook anders kan. Deze case laat zien hoe duurzaam ondernemen bij uitstek geschikt is om op lange termijn waarde te creëren. Volgens de Nederlands Corporate Governance Code moet het bestuur van de onderneming zich richten op langetermijnwaardecreatie van de onderneming, en houdt de raad van commissarissen hier toezicht op¹⁴. Mijn aanbeveling aan bestuur en toezicht is dan ook om de implementatie van de nieuwe

'Laat de implementatie van de nieuwe ESG-wetgeving niet bepalen door de verplichte accountantscontrole achteraf'

ESG-wetgeving niet te laten bepalen door de verplichte accountantscontrole achteraf. Duurzaam ondernemen begint met een aansprekende missie die vervolgens stapsgewijs gerealiseerd wordt en voortleeft. Langetermijnwaardcreatie kan met duurzaam ondernemen vandaag beginnen. «

Literatuur

EC (Europees Parlement en de Raad). (2022). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament of the the Council of 14 December 2022 Amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. (L 322 - 16.12.2022) Brussels: Official Journal of the European Union.

Interface Inc. (2010a). Interface Global EcoMetrics - Waste Elimination - Cumulative Avoided Cost. Retrieved 10/03/2010, from <http://www.interfaceglobal.com/getdoc/>

Interface Inc. (2010b). Interface Global EcoMetrics - Recycled and Biobased Materials. Retrieved 10/03/2010, from <http://www.interfaceglobal.com/getdoc/>

Interface Inc. (2019). *Lessons for the future - The Interface guide to changing your business to change the world.* (n.a.) Atlanta, Georgia: Interface Inc.

Interface Inc. (2020). Interface, Inc - Environmental Commitment. Retrieved 23/10/2022, from <http://investors.interface.com/corporate-responsibility-esg/>.

Interface Inc. (2022a). *Form 10-K (Annual Report) For the Fiscal Year ended January 2, 2022.* (Commission File No.: 001-33994) Atlanta, Georgia: Interface Inc.

Interface Inc. (2022b). *Design with Purpose - 2021 Environmental, Social, and Governance (ESG) Report.* (n.a.) Atlanta, Georgia: Interface Inc.

Interface Inc. (2022c). *Interface is a carbon neutral enterprise.* (n.a.) Atlanta, Georgia: Interface Inc.

Monitoringcommissie Corporate Governance Code. (2016). *De Nederlandse Corporate Governance Code.* (8 december 2016) Den Haag: Monitoringcommissie Corporate Governance Code.

Sneller, L. (2004). *Duurzaam ondernemen: het prestatie meet-systeem van Interface.* MCA, 8 (2), 6-11.

Voetnoten

- 1 Europese Commissie [2022].
- 2 Interface [2022a].
- 3 Interface [2019].
- 4 Sneller [2004].
- 5 Interface [2010a].
- 6 Interface [2022b].
- 7 Interface [2022c].
- 8 Interface [2010b].
- 9 Interface [2020].
- 10 Interface [2022b].
- 11 Interface [2022b].
- 12 Interface [2019].
- 13 Interface [2022c].
- 14 Monitoringcommissie Corporate Governance Code [2016].