

INTERVIEWS | 1 MAART 2020

EEN VOORSPELENDE GAVE

Auteur: Liane Lambert Mendez-van Eerde RO - Raymond Wondergem MSc RO

Beeld: Adobe Stock - Volodymyr Hryshchenko

Leestijd: 7 min



In 2012 publiceerde Arjan de Draaijer, partner Sustainability van KPMG, al een artikel over de impact van duurzaamheid en de rol die de internal auditor hierin zou kunnen spelen. In dit interview blikt hij terug op zijn voorspellingen, geeft hij zijn visie op het heden en spreekt hij zijn verwachtingen uit over de toekomst.

In 2012 publiceerde u artikel over duurzaamheid en internal audit. Wat is er veranderd?

“Wat ik vooral heb zien veranderen is dat duurzaamheid tegenwoordig hoger op de agenda staat van organisaties. Bijna alle grote organisaties hebben tegenwoordig een duurzaamheidsbeleid en een verslag. Ik zie dat duurzaamheid een boardroomissue wordt. De bestuurders zien in dat duurzaamheid een dealbreaker kan worden richting de toekomst. Onderwerpen als klimaatverandering en de energietransitie zijn steeds belangrijker in de samenleving. Organisaties anticiperen hierop door strategischer te kijken naar duurzaamheid. In het verleden hadden organisaties vaak nog een aparte duurzaamheidsafdeling, nu wordt duurzaamheid steeds meer integraal verankerd in de strategie van organisaties.

Ook als ik naar mijn eigen carrière kijk zie ik dat duurzaamheid steeds belangrijker wordt. Ik ben twintig jaar geleden begonnen met het adviseren van milieumanagers, soms letterlijk in de kelder van het hoofdkantoor, terwijl ik

AUDIT

MAGAZINE

tegenwoordig word gebeld door CEO's van grote organisaties met de vraag ze te helpen met de transformatie naar een organisatie die klaar is voor de eisen die een duurzame samenleving aan haar stelt. Dit betreft veelal ook vraagstukken rond de impact van duurzaamheidsthema's op de financiën van hun organisatie."



Arjan de Draaijer, KPMG

Waarom is de urgentie verhoogd?

"Als je tegenwoordig de krant openslaat of het nieuws kijkt, zijn er twee onderwerpen die de krant bepalen: digitale ontwikkelingen en duurzaamheid. Denk bijvoorbeeld aan de klimaatstakingen of de branden in Australië. Daarna volgt het andere nieuws. Dat maakt duurzaamheid een belangrijk onderwerp voor organisaties. Hoewel op dit moment niet bij alle organisaties duurzaamheid wordt gezien als een issue dat direct actie behoeft. Echter, op de lange en middellange termijn zullen verschillende stakeholders er steeds meer om gaan vragen. In de Verenigde Staten hebben meer dan honderd CEO's van grote organisaties gepleit om niet alleen te sturen op shareholders value, maar ook op de belangen van andere stakeholders. Als CEO's van Amerikaanse organisaties dit al gaan roepen, dan is er wel wat aan de hand. Bovendien zie je dat bedrijven steeds meer moeite hebben om goede mensen aan te trekken als hun imago op het gebied van duurzaamheid niet goed is."

Welke gevolgen heeft dat?

"We leven in een periode waarin iedereen met elkaar verbonden is en de informatievoorziening versneld is. Dit heeft ook gevolgen voor de duurzaamheidsbeweging. Bijvoorbeeld jongeren en consumenten die steeds hogere eisen stellen aan de 'groene' prestaties van organisaties. Verder hebben ngo's onder andere door het slim gebruik van social media meer invloed, en zijn er nieuwe politieke partijen die zich specifiek richten op duurzaamheid. Daarnaast komt duurzaamheid ook steeds meer terug in wetgeving. De Europese Unie bijvoorbeeld heeft sustainable finance een prominente plek gegeven in hun wetgeving. Verder zien we toenemende aandacht voor niet-financiële factoren in verslaggeving, duurzaamheid en gerelateerde verplichtingen en verwachtingen rond bijvoorbeeld redelijkheid van beloningen in het licht van maatschappelijke impact, worden daarin ook steeds belangrijker. Van organisaties wordt steeds meer verwacht dat zij verklaren op welke manier zij hun maatschappelijke impact beheersen en verweven in hun producten en diensten."

"Ik zie in de praktijk steeds meer dat internal auditafdelingen met

duurzaamheidsthema's bezig zijn, zoals met klimaatverandering, mensenrechten en thema's als voedselverspilling"

Hebben alle bedrijven waar u komt een duurzaamheidsstrategie?

"Veel organisaties waar ik kom hebben een duurzaamheidsstrategie. Alleen is duurzaamheid voor deze organisaties steeds complexer om in de bedrijfsvoering te integreren, omdat duurzaamheid de hele organisatie raakt. De integraliteit van duurzaamheid maakt het lastiger, omdat veel met elkaar samenhangt. Dit geldt voor hoe de circulaire economie, klimaatverandering en mensenrechten met elkaar verbonden zijn en wat dat dan betekent voor bijvoorbeeld, procurement en R&D. De zeventien sustainable development goals (SDG's) van de Verenigde Naties geven een goed beeld waar we naartoe moeten bewegen als wereld. Ook deze doelstellingen zijn allemaal met elkaar verbonden. Wat het daarnaast lastig maakt is dat mensen allemaal een mening hebben over duurzaamheid, en het begrip soms wordt platgeslagen tot zaken die dicht bij mensen staan, zoals de eigen auto of het al dan niet eten van vlees. Daarbij wordt voorbij gegaan aan de noodzaak van bedrijven om te zien of hun producten en bedrijfsmodel nog levensvatbaar zullen zijn in de duurzame samenleving waar we naartoe bewegen. Kortom, het lijkt vaak makkelijk om duurzaamheid in een organisatie te incorporeren en er kunnen ook goede resultaten behaald worden, maar in de strategische besluitvorming wordt de betekenis van duurzaamheid in relatie tot het voortbestaan van de onderneming nog niet altijd meegenomen."

Doen organisaties zich duurzamer voor dan ze daadwerkelijk zijn?

"Naar mijn idee doen de grote organisatie zich niet bewust duurzamer voor dan ze daadwerkelijk zijn. De organisaties hebben een duurzaamheidsstrategie en rapporteren over de voortgang daarvan. Waar zij bijvoorbeeld over rapporteren is de reductie van hun CO₂-emissies. Er is geen reden te twijfelen of die cijfers kloppen, zeker als er externe assurance bij gegeven is. Alleen, waar organisaties vaak nog niet naar kijken is of zij wel genoeg aan CO₂-reductie doen ten opzichte van wat er daadwerkelijk nodig is. Met initiatieven als science based targets komt daar echter ook verandering in. Hier ligt een taak voor de strategieafdeling, riskmanagement en internal audit. In mijn optiek kijken risk management en internal audit niet altijd naar de juiste risico's. Richting de toekomst zal steeds vaker de vraag moeten worden gesteld aan organisaties of zij doen wat zij zouden moeten doen op het gebied van milieu en sociale thema's. Het belang van kijken of er voldoende gebeurt, wordt nu al geïllustreerd door rechtszaken. In Nederland wint Urgenda rechtszaken van de Nederlandse staat om te zorgen dat zij voldoende acties nemen op het gebied van klimaatverandering. Het gaat erom dat internal audit de juiste vragen stelt aan het bestuur of zij de juiste dingen doen in het licht van de belangrijke duurzaamheidsthema's en de verwachtingen daarbij."



Heeft internal audit een verantwoordelijkheid in het identificeren van duurzaamheidsrisico's?

"Internal audit heeft zeker een rol in het identificeren van de duurzaamheidsrisico's. Internal audit is er verantwoordelijk voor om te kijken waar de belangrijkste risico's liggen. Dat betekent niet alleen kijken of de al bekende risico's beheerst worden, maar ook kijken of er geen andere risico's zijn. Internal audit beoordeelt op dit moment soms al de beheersing van duurzaamheidsrisico's, bijvoorbeeld de schending van mensenrechten in de supply chain. Hiermee onderzoekt Internal audit een belangrijk onderwerp, maar dit onderzoek vindt vaak nog niet vanuit een breder strategisch perspectief plaats. Als je naar dit breder perspectief kijkt, dan moet je de volgende vragen stellen: hebben we doelstellingen gedefinieerd?; zijn dit de juiste doelstellingen?; halen we de doelstellingen?"

De internal auditor heeft wel het mandaat om deze vraag te stellen, maar tot dusver heb ik het nog niet vaak zien gebeuren. In feite zou de internal auditor moeten beoordelen of de organisatie alle duurzaamheidsrisico's in kaart heeft en vast moeten stellen hoe deze risico's zich tot elkaar verhouden en in welke mate ze beheerst worden."

Welke stappen kan internal audit nemen om een grotere rol te spelen?

"Er ligt een taak voor internal audit om het bredere duurzaamheidsplaatje voor de organisatie zichtbaar te maken. Dit vraagt om een outside-inbenadering. Op dit moment richt internal audit zich vooral op een inside-outbenadering. Internal audit gaat vaak uit van de bestaande situatie en daar bouwen ze op voort. Ik snap het wel. Maar als ik vanuit een risicoperspectief kijk, zie ik dat er kansen liggen om de te besteden tijd anders in te delen. Ik zie overigens in de praktijk steeds meer dat internal auditafdelingen met duurzaamheidsthema's bezig zijn, bijvoorbeeld met klimaatverandering, mensenrechten en ook thema's als voedselverspilling. Daarnaast zie ik betrokkenheid als het gaat om assurance bij duurzaamheidsverslaggeving. Ik mis alleen een meer integrale en strategischere benadering van internal audit op duurzaamheid."

Ook op het gebied van verslaggeving is het noodzakelijk voor een organisatie om de risico's te identificeren en te rapporteren. Een internal auditor kan hierbij beoordelen of het proces op een juiste manier gevolgd is en de stakeholderanalyse goed uitgevoerd is. Internal audit hoeft overigens niet alle inhoudelijke duurzaamheidskennis te hebben. Dat is niet mogelijk. Bij auditonderwerpen zoals ICT en treasury huren de auditafdelingen ook kennis in. Een ander belangrijk onderwerp is communicatie. Een organisatie moet goed in beeld hebben of ze communiceert met de juiste stakeholders. In de huidige tijd van social media is imago schade snel geleden. Een internal auditor kan een rol spelen om vast te stellen of een bedrijf zo georganiseerd is dat de signalen die in de samenleving spelen worden opgevangen. Dit om bijvoorbeeld te voorkomen dat je in een hoek wordt geduwd, waardoor je klanten je producten niet meer willen en het voortbestaan van de organisatie op het spel kan komen te staan."

"Er ligt een taak voor internal audit om het bredere duurzaamheidsplaatje voor de organisatie zichtbaar te maken"

Wat zijn uw belangrijkste adviezen voor internal auditors?

"Als je impact als internal auditor wil maken, vraag jezelf dan af of je je op de juiste risico's richt. Als je kijkt waar we als samenleving naartoe bewegen en welke maatschappelijke issues er spelen, dan kom je wellicht tot hele andere auditonderwerpen en verbreding van het audituniversum. Dit in plaats van de traditionele auditonderwerpen."

Maak je verder het wereldbeeld waarin we momenteel leven eigen, daarmee bedoel ik de duurzaamheidstransformatie. Daar vloeien namelijk bedrijfsvoerings- en continuïteitsrisico's uit voort. Doe dit vooral niet omdat je de wereld wil verbeteren, maar puur uit een zakelijk motief. Als je deze kennis je eigen hebt gemaakt, agendeer deze thema's dan en voer de discussie met het bestuur of de organisatie de juiste risico's in het vizier heeft, met de juiste dingen bezig is en deze dingen juist doet."

AUDIT

MAGAZINE

Over

Arjan de Draaijer heeft meer dan twintig jaar ervaring in management consulting en assurance rondom ecologische en sociale megatrends en waardecreatie. De Draaijer is managing partner Sustainability bij KPMG en bedient multinationals over de hele wereld met advies- en assurancediensten op het gebied van duurzaamheid.

Tags: Duurzaamheid, innovatie

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/een-voorspellende-gave/>