

ARTIKELN | 20 DECEMBER 2021

## NORMENKADER SUSTAINABILITY MANAGEMENT

**Auteur:** Evelien van Domselaar-Jansen

**Beeld:** Adobe Stock - Chelsea - Carlos Esteves - Brett Jordan

**Leestijd:** 5 min



**Hoe kun je als auditor de organisatie ondersteunen bij het borgen van sustainability (duurzaamheid) binnen de organisatie? Hiervoor ontwikkelde Evelien van Domselaar-Jansen een normenkader sustainability management, dat auditors en organisaties kan helpen.**

Om als bedrijf concurrerend te blijven krijgt de mate van impact op het klimaat en de samenleving een steeds belangrijkere rol. De klant vraagt bedrijven meer verantwoord te ondernemen en toezichhoudende instanties sturen steeds meer op de beheersing van duurzaamheidsrisico's. Dat is nodig voor een toekomstgericht bedrijfsmodel.

# AUDIT

## MAGAZINE



### Maatschappelijke kwestie

DNB's Visie op Toezicht 21-24 en nieuwe wet- en regelgeving vragen meer en explicieter aandacht voor duurzaamheidsmanagement. Zo vereist de sustainable finance disclosure regulation (SFDR) vanaf 10 maart 2021 dat financiële partijen hun duurzaamheidsinformatie openbaar maken. De informatieplicht geldt voor alle financiële marktpartijen, of ze zich nu specifiek met duurzaamheid bezighouden of niet.

Voor organisaties brengt dit een nieuwe dynamiek en uitdaging op verschillende vlakken met zich mee. Sustainability raakt namelijk het hele bedrijf en dus moet de hele organisatie zich niet alleen bewust zijn van het belang van het onderwerp, iedereen zal ook moeten bijdragen en samenwerken op dit onderwerp. Belangrijk om te weten is dat sustainability management niet betekent dat de organisatie minder winstgevend wordt of de bedrijfsvoering minder efficiënt. Integendeel, het leidt tot meer efficiëntie als afdelingen actief met elkaar gaan samenwerken.

**De informatieplicht geldt voor alle financiële marktpartijen, of ze zich nu specifiek met duurzaamheid bezighouden of niet. Dat brengt een nieuwe dynamiek én uitdagingen met zich mee**

### Bijdrage van de auditor

De auditor kan niet om deze belangrijke maatschappelijke kwestie heen en kan een belangrijke bijdrage leveren. Dat kan door de organisatie te ondersteunen in het waarborgen van haar toekomstgerichte bedrijfsmodel. Enerzijds door een actieve rol te nemen als specialist op het gebied van interne beheersing en risicomanagement. Anderzijds door als adviseur op te treden en de belangrijkste stakeholders actief samen te brengen en te adviseren.

Het een sluit het ander niet uit. Sterker nog, de auditor die erin slaagt om én de specialistenrol én de adviesrol op zich te nemen, activeert de eigen organisatie en kan de verduurzaming versnellen.



# AUDIT

## MAGAZINE

### Normenkader

Op basis van uitgebreide literatuurstudie is gebleken dat een aantal elementen cruciaal is om sustainability succesvol en structureel te borgen in een organisatie (klein of groot) op zowel strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Naast harde elementen zijn ook de zachte elementen van belang voor een volledige inbedding, onder te verdelen in vier hoofdonderwerpen:

1. strategie en implementatie;
2. prioriteiten;
3. bewustzijn;
4. meten en rapporteren.

### Key-elementen

Hierna worden per hoofdonderwerp de belangrijkste key-elementen geformuleerd (zie ook tabel 1). Deze elementen zijn nader uitgewerkt in verschillende controls per risico.

In totaal zijn zes operationele risico's geformuleerd. Om deze risico's te mitigeren zijn negentien controls gedefinieerd. Door zich een beeld te vormen omtrent deze controls kan een auditor een objectief beeld geven van de mate waarin een organisatie al stappen heeft gezet in het waarborgen van een sustainable bedrijfsmodel.

Key-onderwerpen
<b>Strategie en implementatie</b> - Visie, missie en strategie - Beleid
<b>Prioriteiten</b> - Plan, doelen - Uitgewerkte kPI's en KRI's
<b>Bewustzijn</b> - Verdeling taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden - Betrokkenheid medewerkers
<b>Meten en rapporteren</b> - Rapportagelijnen - Rapportages - Communicatie

Tabel 1. De belangrijkste key-onderwerpen

**Strategie en Implementatie** – Als organisatie is het belangrijk om een visie en beleid te hebben met betrekking tot sustainability. De visie geeft ook het ambitieniveau van het management aan. Pakt zij proactief de regie of laat zij zich leiden door externe factoren/incidenten?

**Prioriteiten** – De visie helpt de organisatie en medewerkers om prioriteiten te stellen en gericht plannen uit te werken. In die plannen zijn concrete doelen geformuleerd, en met behulp van het beleid zijn praktische maatregelen geprioriteerd. Deze doelen zijn per afdeling uitgewerkt naar concreet en praktische maatregelen, inclusief prioritering. Iedereen weet wat zijn taak is en een koppeling is gemaakt tussen de doelen en interne processen. De effectiviteit van de maatregelen worden binnen de organisatie structureel gemeten. Dit geldt voor interne doelen, maar ook voor het blijvend voldoen aan de externe wet- en regelgeving.

**Bewustzijn** – Het is van belang om goed te weten hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden belegd zijn zodat iedereen zijn rol in het geheel kan oppakken, van strategisch, tactisch tot operationeel niveau. Het credo 'samen' is erg belangrijk binnen de organisatie. Niet bij één medewerker beleggen, maar groot draagvlak creëren door bijvoorbeeld een projectgroep bestaande uit medewerkers van verschillende afdelingen als hrm, inkoop, facilitair, marketing, communicatie, financiën, et cetera.

**Meten en rapporteren** – Alle lagen van de organisatie werken met de juiste, actuele en volledige informatie, zodat de

# AUDIT

## MAGAZINE

juiste beslissingen genomen kunnen worden. Rapportagelijnen zijn daarom van belang, zodat structureel intern gerapporteerd wordt over doelen en vastgestelde KPI's. Maar ook externe partijen willen op de hoogte gebracht worden en zien hoe de organisatie vormgeeft aan haar duurzaamheidsvisie en -beleid. Deze inspanningen kan de organisatie communiceren door middel van jaarverslagen, certificaten, social media, et cetera.



### Nulmeting

Uit de praktijk blijkt dat dit normenkader ook kan helpen bij een nulmeting. Als auditor kun je een organisatie duidelijk maken waar zij staat op het gebied van sustainability management. Welke key-elementen zijn al aanwezig en welke kunnen nog verbeterd worden? Zo kan het management bepalen welke interventies nodig zijn om het bedrijfsmodel toekomstgericht te maken. Uiteraard geeft dit een eerste indicatie en moet je zeker als auditor niet vergeten dat ieder bedrijf zich in een andere groeifase kan bevinden als het om sustainability gaat.

Bij een nieuw onderwerp als dit is het goed te kijken naar de volwassenheid van de organisatie, het ambitieniveau en de groeisnelheid. Vaak spelen andere belangen mee die nu nog maken dat een organisatie even afremt, waardoor een meerjarenplan voor een organisatie niet ondenkbaar is. Belangrijke start voor een auditor is om hierover in gesprek te gaan met de directie en het management. Betrek alle lagen van de organisatie en breng ze gezamenlijk aan tafel om samen over dit onderwerp te praten.

### Beleg taken niet bij één medewerker, maar bij een projectgroep. Zo creëer je een groot draagvlak

### Dialogoog

De audit naar sustainability hoeft niet per se een oordeel op te leveren. Strikt genomen is er dan ook bij het gebruik van het normenkader uit dit artikel geen sprake van een audit, maar bijvoorbeeld van een nulmeting. Het onderzoek is nog steeds waardevol voor de organisatie, doordat helder wordt waar nog stappen gemaakt kunnen worden en waar deze al zijn gemaakt met betrekking tot opzet, bestaan en werking, om de gewenste fase van sustainability te bereiken.

Door als auditor het gesprek te voeren over de opgedane beelden een aanbevelingen, ontstaat een waardevolle open dialoog met de belangrijkste stakeholders op strategisch, tactisch en operationeel niveau, én over de verschillende afdelingen heen. Het management kan zo zijn inspanningen efficiënter en doelgerichter inzetten.

Het opgestelde normenkader is een eerste aanzet en dient voor elke organisatie verder op maat gemaakt te worden.

# AUDIT

## MAGAZINE

Het is een hulpmiddel om organisaties te ondersteunen in het verder ontwikkelen van hun sustainable business growth. Het uitgebreide normenkader is op te vragen bij de auteur.

### Literatuurlijst

- De Nederlandsche bank (DNB): Toezichtkalender verzekeraars 2021; Visie op Toezicht 2021-2024 DNB; DNB Good Practice Behandeling klimaatgerelateerde risico's in de ORSA.
- Verenigde Naties (VN) met de Sustainable Development Goals (SDG's).
- PWC, website en document PWC SDG booster 2019.
- De duurzame Adviseurs, e-book 'de-5-basisprincipes-van-winnende-duurzame-organisaties'.
- EY, Sustainable Finance Webinar Series.
- IIA, Masterclass sustainability.

### Over

Evelien van Domselaar-Jansen werkt sinds mei 2021 als internal operational auditor bij De Nederlandsche Bank. Daarvoor werkte zij vijftien jaar bij de Rabobank, onder andere als operational auditor. Vervolgens werkte zij drie jaar bij de Nederlandse Loterij als senior operational auditor en een jaar bij DAS. [E.M.P.Jansen@DNB.nl](mailto:E.M.P.Jansen@DNB.nl).

**Tags:** Duurzaamheid, vaktechniek

**Bron url:** <https://auditmagazine.nl/artikelen/normenkader-sustainability-management/>