



Bijdrage van risicomanagement aan de inbedding van duurzaamheid

Een exploratief onderzoek onder Nederlandse bedrijven

Master Risicomanagement

Cordelia Rödder

20 november 2023

UNIVERSITY OF TWENTE.

Bijdrage van risicomanagement aan de inbedding van duurzaamheid

Een exploratief onderzoek onder Nederlandse bedrijven

Cordelia Rödder

Master Risicomanagement

1^e begeleider: Dr.ir. Jan de Leede

2^e begeleider: Dr. Michel Ehrenhard

20 november 2023

Universiteit Twente

Drienerlolaan 5, 7522 NB Enschede

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt het onderzoek “Bijdrage van risicomanagement aan de inbedding van duurzaamheid – een exploratief onderzoek onder Nederlandse bedrijven”. Deze scriptie is geschreven om ter afsluiting van de Master Risicomanagement aan de Universiteit Twente.

Het onderzoek is opgezet door de uitdagingen die bedrijven en risicomanagementafdelingen ervaren binnen het thema duurzaamheid en de overtuiging dat risicomanagement een belangrijk vakgebied is om organisaties te ondersteunen bij de uitdagingen van de huidige tijd. Het is goed om te zien dat bedrijven op grote schaal bezig zijn met duurzaamheid en de risico's en kansen onderkennen. Ik ben ervan overtuigd dat risicomanagement een belangrijke bijdrage heeft aan het toekomstbestendig maken van organisaties. Niet alle initiatieven konden onderdeel gemaakt worden van deze scriptie, genoeg ruimte voor vervolgonderzoek.

Ik wil Jan de Leede en Michel Ehrenhard bedanken voor hun begeleiding, geduld en inspiratie in dit traject.

Veel leesplezier!

Cordelia Rödder

20 november 2023

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1. Inleiding en probleemstelling	5
1.1 Probleembeschrijving	6
1.2 Doel- en vraagstelling	7
1.3 Relevantie	8
2. Theoretisch raamwerk	9
2.1 Kernbegrippen	9
2.1.1 Risicomanagement	9
2.1.2 Risicomanagementraamwerk.....	9
2.1.3 Governance	10
2.1.4 Duurzaamheid, CSR, ESG	10
2.1.5 Verslaglegging duurzaamheid	11
2.1.6 Dynamic capabilities	12
2.2 Raamwerk onderzoek – Ability-Motivation-Opportunity	13
2.3 Conceptueel model.....	15
3. Methodologie.....	16
3.1 Type onderzoek.....	16
3.2 Operationalisatie	16
3.3 Dataverzameling	18
3.3.1 Methode van dataverzameling.....	18
3.3.2 Selectiecriteria bedrijven.....	19
3.3.3 Vastlegging bevindingen.....	19
3.4 Data-analyse	19
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid	20
4. Resultaten	21
4.1 DSM	21
4.2 Philips	25
4.3 ASR	29
4.4 ING.....	33
4.5 Vergelijking cases.....	38
5. Discussie	41
6. Conclusie	44
Referenties	45

Samenvatting

Er is een steeds grotere aandacht voor duurzaamheid bij bedrijven. Maatschappij, investeerders en toezichhouders geven aan meer behoefte te hebben aan transparantie van bedrijven over hun bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken, klimaatverandering en de transitie rondom duurzaamheid. Uit diverse onderzoeken blijkt ook dat bedrijven er financiële- of concurrentievoordelen uit halen als zij zich met duurzaamheid bezig houden. Bedrijven zijn daarnaast ook vanuit wet- en regelgeving verplicht om te rapporteren over hun bijdrage aan verschillende duurzaamheidsthema's. Met de komst van de 'corporate sustainability reporting directive' zullen ook kleinere bedrijven in de komende jaren moeten rapporteren over de risico's en kansen die zij lopen binnen duurzaamheid. Deze vergrote aandacht vraagt veel van de verschillende afdelingen binnen de organisatie, waarbij de risicomanagementafdelingen een steeds belangrijkere rol krijgen. Echter blijkt uit onderzoek dat deze afdelingen zichzelf niet in staat achten om de organisatie hier goed bij te kunnen ondersteunen. Binnen dit onderzoek is daarom onderzocht welke factoren bijdragen aan een inbedding van duurzaamheid binnen bedrijven en welke rol duurzaamheid hierin speelt. Hierbij gaat het om een exploratief onderzoek waar het 'ability-motivation-opportunity'-framework gebruikt is als kader. Op basis van literatuuronderzoek is invulling gegeven aan de factoren. Ability is onderverdeeld in de indicatoren kennis, vaardigheden en competenties. Motivatie in intrinsieke en extrinsieke motivatie. Voor opportunity zijn doelen, cultuur, normen en waarden, structuur en besluitvorming en ondersteuning en kennisuitwisseling als indicatoren benoemd. Op basis van verschillende jaarverslagen van bedrijven zijn de factoren geanalyseerd. Motivatie is voor alle bedrijven een belangrijke factor om met duurzaamheid bezig te gaan. Hierbij worden onder andere de wensen van stakeholders genoemd, het willen zijn van een aantrekkelijke werkgever, het behalen van een concurrentievoordeel, maar ook het beperken van langetermijnrisico's. Ook worden de ontwikkelingen als kans gezien door de bedrijven. Een aantal bedrijven hebben hun 'purpose' gekoppeld aan duurzaamheid of duurzaamheid opgenomen in hun strategie en doelstellingen. Ook zijn er gremia en rapportagestructuren om te kunnen sturen op deze doelstellingen, risico's te mitigeren en kansen te verwezenlijken. Motivatie blijkt de belangrijkste factor te zijn om duurzaamheid binnen de organisatie in te bedden. Risicomanagement heeft hierin een belangrijke rol door het mitigeren van duurzaamheids- en klimaatrisico's. Om risicomanagement in dit kader goed vorm te geven is de interne context (opportunity) van de organisatie van belang. Hierdoor is 'opportunity' een belangrijke factor voor de verankering van duurzaamheid in de organisatie. De invloed van de factor 'ability' kon op basis van de verstrekte informatie in de jaarverslagen onvoldoende worden ingevuld.

1. Inleiding en probleemstelling

In de afgelopen jaren is de aandacht voor de stappen die bedrijven zetten rondom duurzaamheid steeds groter aan het worden. In het nieuws gaat het geregeld over de maatregelen die bedrijven nemen om duurzamer te worden, de aandacht die toezichhouders eraan besteden of de veranderende wet- en regelgeving. Het lijkt erop dat bedrijven vaker een duidelijke connectie zien tussen het verduurzamen en het borgen van de continuïteit van het bedrijf. Dat bedrijven meer met het onderwerp duurzaamheid bezig zijn, is ook in de jaarverslagen en specifieke duurzaamheidsrapporten terug te vinden. Het gaat hierbij vaak over 'corporate social responsibility' (CSR), 'environmental social governance' (ESG) of niet-financiële informatie. De GRI (Global Reporting Initiative) en de IIRF (International Integrated Reporting Framework) zijn raamwerken die door bedrijven gebruikt kunnen worden om informatie over duurzaamheid in hun verslaggeving op te nemen (Manes-Rossi et al., 2018).

Met de introductie van de Europese Richtlijn 2014/95, de 'Non-Financial Reporting Directive' (NFRD) is, voor grote bedrijven, ook vanuit de politiek een stap gezet om meer transparantie, eenheid en verantwoording rondom niet-financiële informatie aan de belanghebbenden, investeerders en klanten beschikbaar te stellen (Aureli et al., 2020). In de richtlijn is vastgesteld dat onderwerpen zoals milieubescherming, sociale verantwoordelijkheid, omgang met medewerkers, mensenrechten, anti-corruptie, omkoping en diversiteit binnen het bestuur in de jaarverslagen aan bod moeten komen (European Commission, n.d.-b).

Volgens de Europese Unie is er een trend te zien, waarin investeerders en maatschappelijke organisaties steeds betere informatie over de sociale impact en duurzaamheid bij bedrijven willen ontvangen en deze ook opvragen (European Commission, z.d.-b). De Europese Commissie heeft in 2020 een consultatie gehouden om informatie op te halen aan de hand waarvan de 'Non-Financial reporting directive' bijgewerkt kan worden (European Commission, z.d.-b) om zo aan de veranderende vraag te kunnen voldoen. In 2021 is bekend gemaakt dat de richtlijn geüpdatet zal worden naar de 'Corporate Sustainability Reporting Directive', welke in januari 2023 is aangenomen (European Commission, n.d.-a). Om de manier van rapporteren minder vrij te maken voor bedrijven en de betrouwbaarheid en vergelijkbaarheid te vergroten is er naast de wetgeving ook een rapportagestandaard, de 'European Sustainability Reporting Standards' (ESRS) door de EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) opgesteld (European Commission, n.d.-a, n.d.-d). Hierin zijn voor elk van de onderwerpen van de ESG (milieu, sociaal en governance) concrete vereisten en datapunten opgenomen waar bedrijven over moeten rapporteren in hun directieverslag (EFRAG, n.d.). Bedrijven zijn op basis van de CSRD verplicht om te rapporteren over risico's en kansen rondom milieu en sociale aspecten (European Commission, n.d.-a). Ook zal er een accountantscontrole worden uitgevoerd over deze data (European Commission, n.d.-d) en zullen in de komende jaren steeds meer bedrijven moeten rapporteren op basis van de CSRD. Volgens KPMG (n.d.) zal het aantal van 11.700 naar ongeveer 49.000 bedrijven stijgen.

Voor bedrijven brengt het, naast dat het voor bepaalde bedrijven verplicht is, ook voordelen met zich mee om over hun activiteiten omtrent duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid te rapporteren. In eerste plaats gaat het om financiële voordelen. Volgens Eccles, Serafeim en Krzus (2014) zijn vooral investeerders, die steeds vaker hun vermogen maatschappelijk verantwoord willen beleggen, de drijvende kracht achter het rapporteren over niet-financiële informatie. De verwachting is dat deze bedrijven op langere termijn lagere productiekosten hebben, hogere omzet en er politiek gezien voordelen van hebben (Berthelot, Coulmont & Serret, 2012). Qureshi et al. (2020) voegen hieraan toe dat het rapporteren over duurzaamheid in het kader van ESG een positieve samenhang heeft op de aandelenkoers. De afgelopen jaren zijn ook verschillende fondsen geïntroduceerd die niet-financiële informatie als basis van investeringsbeslissingen

zien (Eccles et al., 2014). De introductie van de Green Deal van de Europese Unie en andere duurzame financierings-strategieën lijken ook invloed te hebben op bedrijven om zich meer met dit onderwerp bezig te houden (FERMA, 2020). Niet-financiële verslaglegging, op basis van de 'Global Reporting Initiative' wordt daarnaast ook in verband gebracht met betere financiële prestaties (White, 2005). Aandeelhouders willen meer informatie om betere beslissingen te kunnen maken en zijn ook meer geïnteresseerd in bedrijven die goed bestuurd worden (White, 2005). Voor het aantrekken van financieringen en investeerders is het rapporteren over niet-financiële onderwerpen dus van belang.

In tweede plaats heeft het managen van, en rapporteren over, ESG-onderwerpen ook positieve gevolgen voor de continuïteit en waarde van een bedrijf. Volgens Eccles et al. (2014) kunnen kansen beter benut, kosten bespaard en ook gevolgen van eventuele fouten beter beperkt worden. Ook hebben ESG doelstellingen een positieve invloed op de concurrentiepositie en de omzet (Hilliard & Priede, 2018), en zorgt de betere reputatie van het bedrijf en in het vervolg voor mogelijkheden om nieuwe groei te creëren en waarde toe te voegen (Qureshi et al., 2020).

ESG en niet-financiële informatie lijkt dus niet alleen voor grote bedrijven steeds belangrijker te worden, maar ook voor kleinere bedrijven om continuïteit te kunnen borgen en de concurrentiepositie te verstevigen.

Een essentieel onderdeel van de niet-financiële informatie is het rapporteren over risico's die bedrijven lopen binnen deze onderwerpen. Dit is specifiek voor investeerders van belang omdat zij investeringsbeslissingen niet alleen willen maken op basis van financiële gezondheid, maar ook over de governance binnen het bedrijf en de toekomstige ontwikkelingen (Manes-Rossi et al., 2018). Ook zorgt de transparantie die een bedrijf kan bieden richting investeerders voor een beperking in de waargenomen risico's (Cheng, Ioannou, & Serafeim, 2014). Volgens (Nijhof, 2016) ontstaat hierdoor ook meer kennis over de maatschappelijke uitdagingen en de bijbehorende prestaties van het bedrijf. Voor bedrijven die hierover transparant zijn kan een concurrentievoordeel ontstaan en op deze manier beloond worden (Nijhof, 2016).

Met de introductie CSRD ontstaat er een steeds grotere focus op de risico's en kansen van bedrijven rondom duurzaamheid. Door de focus op de risico's vindt er ook een verandering plaats in de rol van duurzaamheidsfunctionaris, waardoor deze meer in de rol van risicomanager milieu terechtkomt (Bénabou & Tirole, 2010). In deze paragraaf wordt het probleem verder uitgeschreven leidend tot een centrale vraag.

1.1 Probleembeschrijving

'Corporate Social Responsibility' is een complex onderwerp en stelt hierdoor ook eisen aan de organisatie (Baret & Helfrich, 2019). Niet-financiële informatie kan niet kwantitatief gemaakt worden of is te complex om kwantitatief te maken (Baret & Helfrich, 2019), waardoor het lastig blijkt de kwaliteit van de informatie te borgen (Venturelli et al., 2019). Daarnaast zijn er veel verschillende rapportage frameworks en standaarden te vinden en ook de wetgevingen worden geregeld aangepast (Baret & Helfrich, 2019). Dit betekent dat de organisatie continu scherp moet zijn welke veranderingen plaats vinden om aan alle eisen te kunnen voldoen (Baret & Helfrich, 2019).

Door de toenemende invloed van niet-financiële risico's op de gezondheid van een bedrijf wordt er ook steeds meer gevraagd van de risicomanagement- en duurzaamheidsafdelingen of gremia binnen een organisatie, immers komen hier alle risico's bij elkaar (Federation of European Risk Management Associations, 2016). Hierbij is de samenwerking van de verschillende verantwoordelijke teams binnen bedrijven een voorwaarde om de juiste informatie te kunnen rapporteren en risico's op de verschillende gebieden af te kunnen dekken (Federation of European Risk Management Associations, 2016).

De Europese Federatie van Risicomanagers heeft in samenwerking met PWC in hun jaarlijkse enquête met betrekking tot risicomanagement een aantal bevindingen gedaan rondom niet-financiële risico's. Uit hun onderzoek blijkt dat er steeds meer aandacht besteed wordt aan 'corporate social responsibility' (CSR) en 'environmental, social and governance' (ESG) risico's (FERMA, 2020). De risicomanagers geven echter wel aan, dat er grote zorgen zijn of er wel de juiste vaardigheden in de organisatie beschikbaar zijn en in de toekomst ontwikkeld kunnen worden om zich aan te kunnen passen aan de nieuwe technologieën en manier van werken. (FERMA, 2020). Er wordt ook aangegeven, dat de risicomanagers zich op dit moment niet voldoende uitgerust achten om risico's rondom ESG aan te kunnen pakken. Het gaat volgens FERMA en PWC (2020) om complexe processen die een groot deel van de activiteiten van de organisatie raken en daarom ook veel expertise vereisen, welke op dit moment niet beschikbaar is.

Voor een sluitende businesscase en het benutten van de kansen van niet-financieel risicomanagement is het volgens Wong (2014) nodig om duurzaamheid op te nemen in de strategie van het bedrijf en hier ook passende controles, prestatie-eisen en capaciteit binnen de organisatie beschikbaar te stellen. Volgens Wijethilake en Lama (2019) kunnen risico's rondom duurzaamheid beheerst worden door duidelijke betrokkenheid en samenhang van activiteiten binnen duurzaamheid. Dit is onder andere een taak waar een risicomanagement afdeling bij zou moeten ondersteunen.

Er lijken dus veel voordelen te zitten aan het inbedden risicomanagement en duurzaamheid in de organisatie en het rapporteren hierover. Ook wordt de druk op organisaties om te rapporteren over duurzaamheid binnen hun bedrijfsvoering groter door wet- en regelgeving en verwachtingen van de maatschappij en stakeholders. Tegelijkertijd lijkt er nog onvoldoende kennis, structuur, aandacht en ruimte in de organisatie beschikbaar te zijn om de combinatie risicomanagement en duurzaamheid voldoende te kunnen benutten. Door de complexiteit en verwevenheid in de organisatie die benodigd is voor een goede rapportage wordt het aanvullend lastig voor alle betrokken afdelingen binnen het bedrijf.

1.2 Doel- en vraagstelling

Zoals uit de probleembeschrijving naar voren komt, lijkt er een verschil te zijn tussen de eisen aan de organisatie en de beschikbare kennis en mogelijkheden binnen de huidige risicomanagementfunctie en duurzaamheidsafdelingen. Uit onderzoek van Aureli et al. (2020) blijkt dat het veranderingsproces welke het bedrijf doormaakt voor een goede rapportage waardevol kan zijn. Door de betrokken afdelingen te ondersteunen bij het doorlopen van deze veranderingen kan de organisatie meerwaarde creëren.

Er zijn veel verschillende manieren om een organisatie in te richten om activiteiten, data en risico's rondom duurzaamheid naar buiten te kunnen brengen. Het doel van dit onderzoek is te achterhalen welke factoren invloed hebben op het inbedden van duurzaamheid in de organisatie en welke rol risicomanagement hierin speelt. Hierbij zal specifiek worden gekeken naar de overeenkomsten van de doelstellingen, gezien deze erg relevant zijn voor risicomanagement, maar zal ook worden gekeken hoe de governance rondom duurzaamheid en risicomanagement is ingericht. Daarnaast zal ook worden gekeken naar de veranderingen die organisaties zelf uitvoeren rondom risicomanagement en duurzaamheid. Op basis van de uitkomsten kan er gekeken worden naar eventuele aanbevelingen voor organisaties en risicomanagement afdelingen het inbedden van duurzaamheid in hun vakgebied en de organisatie te verbeteren. Hierdoor worden bedrijven ondersteund om in pas te lopen met de maatschappelijke aandacht voor duurzaamheid, maar ook het beperken van risico's rondom dit thema. Deze aanbevelingen kunnen dienen als basis voor een vervolgonderzoek. Binnen dit vervolgonderzoek kan er gezocht worden naar interventies om organisaties beter voor te bereiden op toekomstige rapportageverplichtingen en het behouden of creëren van concurrentievoorsprong.

Naar aanleiding van de probleemstelling en de doelstelling van het onderzoek kan de volgende vraag als centrale onderzoeksvraag gesteld worden: Welke factoren hebben een bijdrage aan het inbedden van niet-financiële risico's (zoals duurzaamheid en klimaat) in de bedrijfsvoering, en welke rol speelt risicomanagement hierin?

1.3 Relevantie

De maatschappelijke vraagstukken van deze tijd, zoals verduurzaming en klimaatverandering, kunnen enkel opgelost worden als bedrijven een bijdrage leveren. Hierover zullen bedrijven transparant moeten rapporteren en verantwoording moeten afleggen, om hun maatschappelijke bijdrage aantoonbaar te maken. Door de wet- en regelgeving op gebied van duurzaamheid wordt deze bijdrage verdere relevantie gegeven. In tegenstelling tot financiële rapportages vraagt het rapporteren van niet-financiële informatie door de complexiteit een andere aanpak (Baret & Helfrich, 2019) en kan hierdoor een uitdaging vormen voor organisaties.

Met risicomanagement worden de risico's voor het behalen van de bedrijfsdoelstellingen in kaart gebracht en gerapporteerd. Als een bedrijf doelstellingen heeft rondom duurzaamheid, of wil rapporteren over deze risico's, is het de rol van de risicomanager te ondersteunen bij het inventariseren en prioriteren van de risico's en indien gewenst ook te faciliteren in het treffen van passende maatregelen. De risicomanager heeft in de keten van het inventariseren en rapporteren over deze risico's een centrale rol, maar ziet er uitdagingen in om dit proces te kunnen faciliteren (FERMA, 2020).

Op basis van de resultaten van het onderzoek is het mogelijk om na te gaan op welke manier organisaties ondersteund kunnen worden in het aantoonbaar maken van hun maatschappelijke bijdrage. Verder kunnen aanbevelingen gegeven worden rondom de governance en andere relevante structuren zodat bedrijven in staat zijn de functie van risicomanagement ook voor duurzaamheidsrisico's optimaal te benutten.

Hierdoor kan dit onderzoek een eerste aanzet zijn voor het ondersteunen van bedrijven om aan de maatschappelijke behoefte rondom transparantie van ESG-informatie te voldoen. Ook kunnen hierdoor de voordelen van deze verslaglegging, zoals benoemd in de inleiding en probleemstelling (bijv. concurrentievoordeel), optimaler benut worden.

2. Theoretisch raamwerk

Om bovenstaande probleemstelling en hieruit resulterende vraag goed te kunnen duiden is het nodig een theoretische basis te creëren. In het vervolg zullen de belangrijkste algemene begrippen worden toegelicht en zullen theorieën besproken kunnen worden die wellicht een antwoord kunnen geven op de vraag die binnen dit onderzoek beantwoord zal worden.

2.1 Kernbegrippen

Er zijn enkele algemene begrippen die voor de nodige context behandeld zullen worden. Hierbij gaat het om kernbegrippen die relevant zijn in de context van dit onderzoek.

2.1.1 Risicomanagement

Volgens Hopkin is: "Risicomanagement is het bundel aan activiteiten binnen een organisatie, welke uitgevoerd worden om de meest wenselijke uitkomst te brengen en de volatiliteit en variabiliteit van deze uitkomst te beperken" (Hopkin, 2010, p. 46).

Volgens (Hopkin, 2010, p.48) bestaat risicomanagement als discipline bestaat al minimaal 100 jaar en heeft de oorsprong rondom verzekeringen. Door alle omwikkelingen werd risicomanagement steeds duidelijker in samenhang gebracht met governance. Rond de jaren negentig vond veel ontwikkeling plaats op gebied van financiële producten en een behoefte om beleid rondom risicomanagement beter te coördineren. Dit zorgde voor een grotere nadruk op 'enterprise risk management' en de komst van 'chief risk officers' (Hopkin, 2010, p. 48)

Om risicomanagement te kunnen beschrijven is ook een definitie nodig van een risico, immers draait risicomanagement om risico's. Er zijn verschillende definities die gebruikt worden, ook afhankelijk van het expertisegebied waarin iemand werkzaam is (Hopkin, 2010, p. 15). Hopkin geeft de volgende definitie van risico: "Een gebeurtenis met het vermogen om de effectiviteit en efficiëntie van de kernprocessen van een organisatie te beïnvloeden (remmen, versterken of twijfel veroorzaken) (Hopkin, 2010, p. 16)." In de context van deze organisaties heeft het risico ook te maken met het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. De definitie van Van Staveren komt hiermee overeen: "Risico is een onzekere gebeurtenis met oorzaken, een kans van optreden en effecten op doelstellingen" (Van Staveren, 2015, p. 47). Risico's bestaan uit een oorzaak, gebeurtenis en gevolg. Het is volgens (Hopkin, 2010, p.18) relevant om risico's volledig te omschrijven, zodat duidelijk is waar het risico concreet om gaat, maar ook wie er verantwoordelijk is voor het risico. Risico's worden verdeeld in verschillende types, de categorieën, welke per organisatie kunnen verschillen op basis van wat voor deze organisatie het meest passend is (Hopkin, 2010, p. 17). Het risico wordt vervolgens ingeschat op basis van een door de organisatie bepaald classificatie systeem, vaak wordt hier kans en impact voor gebruikt, welke als heatmap of risk matrix wordt weergegeven (Hopkin, 2010, pp. 20, 21). De gevolgen van een risico worden vaak ingeschat middels tijd, geld, veiligheid, kwaliteit en reputatie (Van Staveren, 2015, p. 50).

Er zijn diverse richtlijnen en raamwerken beschikbaar om risicomanagement in te richten en uit te voeren binnen organisaties (zie 2.1.2 risicomanagementraamwerk).

2.1.2 Risicomanagementraamwerk

In de meeste bedrijven wordt risicomanagement gestructureerd aan de hand van een vastgesteld raamwerk. Er zijn verschillende raamwerken die op grote schaal gebruikt worden. De waarschijnlijk bekendste is de COSO ERM en de ISO 31000. Deze raamwerken dienen als basis voor het proces rondom risicomanagement. Volgens Van Staveren (2015) zijn er binnen alle bekende raamwerken zes vergelijkbare

stappen terug te vinden. Basis voor alle raamwerken is de stap van doelen bepalen. Aan de hand daarvan worden de risico's geïdentificeerd, geclassificeerd, beheerst, geëvalueerd en overgedragen (Van Staveren, 2015). Er is binnen deze raamwerken geen expliciete aandacht voor het type risico, maar organisaties worden gevraagd om vanuit hun doelstellingen de risico's te bepalen. Taak van de risicomanager is om dit proces en de onderliggende stappen te faciliteren. Binnen deze raamwerken wordt er in de meeste gevallen gekeken naar de context van de organisatie.

2.1.3 Governance

Onder 'Governance' wordt het systeem verstaan waarin wordt vastgelegd op welke manier een organisatie bestuurd, maar ook gecontroleerd wordt (Hopkin, 2010). Er zijn verschillende 'codes' opgesteld waarin explicieter wordt ingegaan op de verantwoordelijkheden en de besluitvorming van het bestuur van een organisatie, binnen welke procedures dit plaatsvindt en welke maatregelen hierop getroffen worden (Hopkin, 2010). In Nederland is dit de 'Governancecode' van de Commissie van Manen. Deze is alleen voor organisaties van een bepaalde grootte verplicht op het moment dat er aandelen of certificaten van een organisatie beschikbaar gesteld worden (Strikwerda, 2013). Op dat moment moeten stakeholders erop kunnen vertrouwen dat de organisatie streeft naar uitkomsten die overeenkomen met de waarden van de stakeholders (Hopkin, 2010). Het doel van een governancecode is het waarborgen van verantwoording rondom ethisch gedrag en efficiënte en effectieve prestaties van de organisatie, en daarmee ook het beschermen van leidinggevenden en werknemers (Hopkin, 2010).

Binnen de meeste governancecodes is niet vastgelegd op welke manier om moet worden gegaan met niet-financiële berichtgeving of verantwoording. Ook is een aantal governancecodes niet verplicht maar zijn gebaseerd op basis van het 'comply or explain' principe (Hopkin, 2010), dit is ook de basis binnen de Nederlandse Governancecode (Strikwerda, 2013).

2.1.4 Duurzaamheid, CSR, ESG

Termen die vaak gebruikt worden om niet-financieel risicomanagement zoals deze door de wetgeving van de EU zijn gedefinieerd worden vaak ook omschreven als duurzaamheid, 'corporate social responsibility' (CSR) of 'environmental social governance' (ESG) omschreven. In het vervolg van dit verslag zal de algemene term 'duurzaamheid' gebruikt worden om dit geheel te omschrijven, tenzij de context een andere term vereist.

Duurzaamheid is een breed gebruikte term met veel verschillende definities. De Verenigde Naties hebben een definitie welke als gebruikelijk aangezien wordt. Het gaat om de definitie van de Brundtland Commissie van de Verenigde Naties welke duurzaamheid als volgt gedefinieerd hebben: "Het voldoen aan de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om hun eigen behoeftes te voorzien in gevaar te brengen" (United Nations, n.d.). Er wordt benadrukt dat naast milieuaspecten ook economische ontwikkeling onderdeel is van duurzame ontwikkeling.

CSR wordt vaak in de context van bedrijven gebruikt en kan het best met de Nederlandse term 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (MVO) worden vertaald. Het gaat hierbij volgens Bénabou en Tirole (2010) om meer dan eventuele verplichtingen vanuit wet- en regelgeving. Bedrijven zijn milieu- en werknemersvriendelijk, handelen ethisch, zijn investeerdersvriendelijk, ondersteunen goede doelen, hebben oog voor de gemeenschappen waarmee zij in aanraking komen en soms ook het afstaan van winst voor het maatschappelijke belang (Bénabou & Tirole, 2010).

ESG is een kader met milieu, sociaal en governance factoren en is een standaard welke door beleggers gebruikt wordt om gedrag van bedrijven en mogelijke toekomstige prestaties te beoordelen (Li et al., 2021). Daarnaast kan ESG ook gebruikt worden om de impact van activiteiten van bedrijven op duurzaamheid en

sociale factoren te meten. ESG kan dus iets zeggen over lange termijn waarde en groei van bedrijven (Li et al., 2021). Onder elke dimensie van ESG vallen verschillende factoren. Li et al. (2021) hebben op basis van onderzoek een tabel samengesteld met de verschillende factoren. Onder milieu vallen onder andere de impact en afhankelijkheid op biodiversiteit en ecosystemen, de uitstoot van broeikasgassen, het energieverbruik, waterverbruik, maar ook luchtverontreiniging (Li et al., 2021). Onder sociaal vallen volgens Li et al. (2021) kinderarbeid, armoede en maatschappelijke invloed, privacy van consumenten, een veilige en gezonde werkplek, diversiteit, supplychain management, maar ook opleiding. Governance bestaat uit factoren zoals betrokkenheid van stakeholders, gedragscode, verantwoordelijkheid, diversiteit in het bestuur, salarissen van het management, maar ook transparantie van het bedrijf (Li et al., 2021).

2.1.5 Verslaglegging duurzaamheid

Er zijn verschillende vereisten waarmee bedrijven te maken hebben bij het rapporteren over duurzaamheid. De Europese Commissie heeft in 2017 de 'non-financial reporting directive' (NFRD) gepubliceerd. Hiermee worden bedrijven verplicht gesteld om te rapporteren over milieubescherming, sociale verantwoording en omgang met medewerkers, mensenrechten, anti-corruptie en omkoping en diversiteit binnen het bestuur (leeftijd, geslacht, opleidings- en professioneel achtergrond) (European Commission, n.d.-b). Deze directive is van toepassing op grote bedrijven met openbaar belang en meer dan 500 medewerkers (European Commission, n.d.-b). In Europa gaat het hierbij om ongeveer 6.000 bedrijven (European Commission, n.d.-b). Tot op heden hebben bedrijven een grote mate aan flexibiliteit op basis waarvan er gerapporteerd mag worden, waarbij de EU wel richtlijnen meegeeft die gebruikt mogen worden. In juni 2019 is hier ook een richtlijn toegevoegd waarin, naast de beschikbare richtlijnen rondom niet-financiële berichtgeving uitgebreid worden met klimaat-gerelateerde informatie (European Commission, n.d.-b).

In 2023 heeft de Europese Commissie een wetgeving aangenomen welke voortbouwt op de NFRD en een voor een veel groter deel van de bedrijven verplicht is (KPMG, n.d.). De 'corporate sustainability reporting directive' zorgt ervoor dat de bedrijven welke nu al moeten rapporteren op basis van de NFRD over het verslagjaar van 2024 over een breder aantal thema's moeten rapporteren (KPMG, n.d.). De CSRD heeft een bijbehorende rapportagestandaard. Bedrijven die onder de CSRD vallen zijn verplicht om volgens deze standaard, de ESRS ('european sustainability reporting standards'), te rapporteren (European Commission, n.d.-a). Centraal in de ESRS staat de impact van bedrijven op het milieu en de maatschappij, maar ook de impact van de maatschappelijke en het milieu op het bedrijf en (financiële) risico's en kansen die hierdoor ontstaan (European Commission, n.d.-d). De ESRS heeft een aantal vereisten waarover elk bedrijf moet rapporteren, en een deel gegevens welke alleen gepubliceerd moeten worden als deze op basis van de materialiteitsanalyse materieel gebleken zijn voor het bedrijf (European Commission, n.d.-d). De ESRS is gestructureerd op basis van een aantal standaard publicatievereisten en op basis van ESG. Bedrijven rapporteren over klimaatverandering, luchtvervuiling, water en marine bronnen, biodiversiteit en ecosystemen, gebruik van bronnen en circulaire economie, het eigen personeelsbestand, werknemers in de waardeketen, betrokken gemeenschappen, consumenten en eindgebruikers en zakelijk handelen (European Commission, n.d.-d). Bedrijven rapporteren op basis van verschillende in de ESRS vastgestelde datapunten wat de vergelijkbaarheid en betrouwbaarheid van de informatie ten goede komt (European Commission, n.d.-d). Daarnaast is een beperkte mate van assurance voor bedrijven verplicht (KPMG, n.d.). Door de focus op risico's en kansen, de verplichte rapportage van bepaalde gegevens en de benodigde assurance is het nodig dat er over verschillende afdelingen wordt samengewerkt om te kunnen voldoen aan de CSRD. De thema's uit de NFRD en CSRD zijn vergelijkbaar en omvatten een breed scala aan onderwerpen.

Naast de richtlijn en vanaf 2024 de rapportagestandaard vanuit de Europese Commissie zijn er twee aanvullende veel gebruikte frameworks op dit gebied, de Global Reporting Initiative (GRI) en de International Integrated Reporting Framework (IIRF) (Manes-Rossi et al., 2018).

Door de groeiende behoefte van stakeholders en ook de toegevoegde positieve waarde voor bedrijven (Eccles et al., 2014; Hilliard & Priede, 2018; White, 2005) valt te verwachten dat deze onderwerpen een belangrijkere rol kunnen spelen binnen de doelstellingen van bedrijven, waardoor hier ook intern meer op gestuurd zal worden.

2.1.6 Dynamic capabilities

Het is voor bedrijven in de huidige context relevant om een strategie- en waardecreatie-model te hebben welke zich aan kan passen aan de veranderende omgeving. Juist in de context van duurzaamheid, een onderwerp welke in de afgelopen jaren steeds relevanter is geworden, is het voor bedrijven belangrijk om hun positie continu te evalueren en de nodige veranderingen in de strategie door te voeren en ook op langetermijnbestaansrecht te behouden.

Een theorie die uitlegt welke vaardigheden een bedrijf nodig heeft om dit te kunnen realiseren is de theorie rondom 'dynamic capabilities'. Volgens Teece (2007) zijn 'dynamic capabilities' erg belangrijk voor het behouden van het concurrentievoordeel. Hierbij gaat het om een breed scala aan vaardigheden, processen en middelen die bedrijven beschikbaar zouden moeten hebben (Wang & Ahmed, 2007). 'Dynamic capabilities' kunnen gedefinieerd worden als het continue beoordelen en aanpassen van de middelen en vaardigheden die het bedrijf beschikbaar heeft, samen met het vernieuwen en verbeteren van de kernvaardigheden van het bedrijf, met als doel passend op externe veranderingen te kunnen reageren en een competitief voordeel te behouden (Wang & Ahmed, 2007). 'Dynamic capabilities' zijn onder te verdelen in drie categorieën, het signaleren en vormgeven van kansen en bedreigingen, het benutten van kansen en het beheersen en hervormen van bedreigingen (Teece, 2007).

Het signaleren en vormgeven van kansen is een activiteit waarbij onderzoek centraal staat in de vorm van scannen, leren, creëren en interpreteren (Teece, 2007). Bedrijven dienen te investeren in het onderzoeken van de behoeftes van hun klanten, technologische mogelijkheden, het begrijpen van de marktvraag en de ontwikkeling van de industrie en de markt om zo in staat te zijn snel op de veranderingen te acteren (Teece, 2007). Voor managers is het binnen deze categorie belangrijk om een inschatting te kunnen maken welke ontwikkelingen relevant zijn en welke markten en technologie hierbij behoren, maar ook de reacties van leveranciers en concurrentie hierop (Teece, 2007). Door de invloed van wet- en regelgeving, de maatschappelijke opinie en ethische kaders wordt het signaleren van kansen een samenspel van alle partijen die binnen het ecosysteem van het bedrijf vallen (Teece, 2007). Het beleggen van het signaleren en benutten van kansen bij individuele personen kan voor bedrijven risicovol zijn en kan daarom beter verankerd worden in de bedrijfsprocessen, zoals het 'research and development' proces of andere vergelijkbare processen (Teece, 2007).

Onder het benutten van kansen valt volgens Teece (2007) het aangrijpen van de gesignaleerde kans door middel van nieuwe producten, diensten of processen. Het is nodig dat het bedrijf structuren en procedures heeft die zo opgezet zijn dat het benutten van kansen gestimuleerd wordt. Om dit te kunnen realiseren moet een bedrijf investeren in commerciële- en ontwikkelactiviteiten om meerdere paden naast elkaar te kunnen laten lopen tot duidelijk is welk design het meest passend is (Teece, 2007). Een belangrijk aspect bij het ontwikkelen van nieuwe producten is de structuur die een bedrijf gebruikt om keuzes te maken welke producten ontwikkeld worden, hoeveel geïnvesteerd en wanneer een ontwikkeling niet wordt voortgezet. Een valkuil voor organisaties binnen deze stap is onvoldoende kennis hebben van de

organisatie, zodat interne structuren of het businessmodel niet aangepast worden aan de nieuwe producten of diensten, terwijl dit wel nodig is (Teece, 2007).

Het managen en hervormen van bedreigingen gaat over het voortdurend herschikken van materiële en immateriële activa en organisatiestructuren om ervoor te kunnen zorgen dat de organisatie duurzaam kan blijven groeien en in staat is om zichzelf aan te passen aan de veranderende omgeving en eventuele afhankelijkheden die ontstaan (Teece, 2007). Het management heeft een belangrijke rol door hun leiderschapsvaardigheden en dicht bij de ontwikkelingen, de consument en de markt te blijven 'dynamic capabilities' behouden (Teece, 2007). Daarnaast zijn ook de governance van het bedrijf, de leermogelijkheden en het kennismanagement relevante factoren.

2.2 Raamwerk onderzoek – Ability-Motivation-Opportunity

Binnen dit onderzoek zal er gebruik worden gemaakt van het ability-motivation-opportunity framework (AMO-framework) voor structuur. Het AMO-framework is een veelgebruikte basis voor het onderzoeken en verbeteren van de performance van een organisatie of manager rondom 'Human Resources' (Bos-Nehles et al., 2023; Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016).

Binnen dit onderzoek wordt het AMO-framework in een andere context gebruikt. De toepassing zit niet rondom de performance op gebied van HR, maar als basis om mogelijke factoren te exploreren die uitleg kunnen geven welke factoren een bijdrage leveren bij het rapporteren over duurzaamheid. Het AMO-framework wordt niet ter verklaring van individuele prestaties gebruikt, maar ter verklaring van prestaties van een gehele organisatie. Volgens recent onderzoek van Bos-Nehles et al. (2023) is het AMO-framework een flexibel framework welke op verschillende manieren gebruikt kan worden, en steeds meer gebruikt wordt ter verklaring van organisatie prestaties. Er wordt, door het gebruik van dit framework, veronderstelt dat dezelfde dynamieken die zorgen voor prestaties op gebied van HR ook een indicatie kunnen zijn voor prestaties op andere gebieden. In het geval van dit onderzoek het inbedden van duurzaamheid binnen de organisatie.

Het ability-motivation-opportunity framework is een complex framework. Marin-Garcia en Tomas (2016) hebben literatuuronderzoek gedaan naar manieren om de ability, motivation en opportunity van managers te verhogen. Uit hun onderzoek blijkt dat de invulling en het begrip van de verschillende factoren (ability, motivation en opportunity) per onderzoek en vakgebied kan verschillen. In het vervolg van dit hoofdstuk zal er passende uitleg volgen over de inhoud van ability, motivation en opportunity binnen dit onderzoek.

2.2.1 Ability

Onder 'ability' worden de individuele vaardigheden (fysiek en cognitief), kennis en competenties verstaan die nodig zijn om een bepaalde actie uit te kunnen voeren, maar ook individuele ervaringen en houdingen horen hierbij (Bos-Nehles et al., 2023; Marin-Garcia & Martines Tomas, 2016). Het gaat om alle middelen die voor de werknemers nodig zijn om hun taken uit te kunnen voeren (Sarkiwat & Gupta, 2003 zoals geciteerd in Marin-Garcia & Martines Tomas, 2016). Binnen dit onderzoek ligt de focus voor 'ability' op het individu, en niet bij de vaardigheden van de organisatie. Dit met de gedachte dat de vaardigheden van een organisatie bepaald worden door de vaardigheden van de verschillende individuen in de organisatie. Andere onderzoeken rondom 'ability' gebruiken 'organizational capital' om deze factor verder vorm te geven. Op basis van het literatuuronderzoek was deze samenhang voor dit onderzoek onvoldoende overtuigend, daarom is ervoor gekozen de invulling hiervan met ruimer gedefinieerde factoren te doen.

2.2.2 Motivation

Volgens Bénabou en Tirole (2010) is het achterhalen wat bedrijven daadwerkelijk motiveert om zich bezig te houden met duurzaamheid is vaak lastig. Doen de bedrijven dit omdat ze echt iets goeds willen doen, of omdat het op de langere termijn een slimme keuze is om bijvoorbeeld kosten te reduceren, waardoor er meerwaarde ontstaat voor het bedrijf (Bénabou & Tirole, 2010). Volgens Siemsen, Roth, & Balasubramanian (2008) wordt onder motivatie de wil van een persoon verstaan om actie te ondernemen. Er zal gefocust worden op de factoren die invloed lijken te hebben op de wil van bedrijven om actie te ondernemen.

Extrinsieke/ instrumentele motivatie

Er lijken een aantal externe factoren die zijn, zoals wet- en regelgeving of concurrenten voor willen blijven. Ook druk vanuit de maatschappij en stakeholders, en een toegenomen focus op de prestaties van bedrijven lijken invloed te hebben, hierbij hoort ook de toegenomen druk om transparant te zijn over dergelijke prestaties (Bénabou & Tirole, 2010; Nijhof, 2016). Al heeft deze externe druk volgens Wijethilake en Lama (2019) geen significante impact op sustainability riskmanagement. Er lijken factoren te zijn die invloed hebben op de waarde van het bedrijf. Volgens Amel-Zadeh en Serafeim (2018) heeft het verstrekken van informatie rondom ESG verschillende economische effecten, waardoor bedrijven de keuze maken deze beschikbaar te stellen. Zo zien bedrijven dat ze op lange termijn risico's kunnen beperken door financieel in een betere positie te komen en tegelijkertijd hun concurrentiepositie kunnen versterken (Bénabou & Tirole, 2010; Chevrollier, Zhang, Leeuwen, & Nijhof, 2020; Nijhof, 2016). Ook zetten bedrijven zich in op gebied van duurzaamheid omdat ze hierdoor een aantrekkelijker werkgever zouden (kunnen) worden (Bénabou & Tirole, 2010).

Bij deze voorbeelden kan er gesproken worden van een extrinsieke of instrumentele motivatie van bedrijven. Hierbij kiezen bedrijven door externe verplichtingen ervoor om zich bezig te houden met duurzaamheid en de rapportage hierover. Er zou ook gesproken kunnen worden van een instrumentele benadering van bedrijven, doordat het bedrijf ervoor kiest om zich met duurzaamheid bezig te houden, omdat dit voordelen met zich meebrengt of negatieve consequenties vermijdt. Hiervoor is het niet nodig dat er een overtuiging is dat dit de juiste stappen zijn om te ondernemen.

Intrinsieke motivatie

Binnen de intrinsieke motivatie bestaat er binnen het bedrijf de overtuiging of het geloof dat het waardevol is om zich met duurzaamheid bezig te houden. Verplichtingen van buitenaf spelen dan geen rol, maar de waarden van het bedrijf zijn het relevante startpunt voor actie. Binnen het bedrijf zijn het bijvoorbeeld aandeelhouders, of medewerkers (vooral management of bestuur) die ervoor pleiten dat het bedrijf zich gaat inzetten op gebied van duurzaamheid (Bénabou & Tirole, 2010; Chevrollier et al., 2020). Intrinsieke motivatie van medewerkers lijkt een goede voorspeller te zijn voor duurzame prestaties op de langere termijn (Chevrollier et al., 2020). Bénabou en Tirole (2010) geven aan dat sommige bedrijven een financiële beloning op basis van prestaties op gebied van duurzaamheid hebben om medewerkers aanvullend te motiveren, al valt hier volgens de auteurs over te twisten of bedrijven dit doen omdat ze iets goeds willen doen, of uit kostenoverwegingen. Interne motivatie van bedrijven lijkt daarnaast ook een belangrijke rol te spelen bij een betere omgang met duurzaamheidsrisico's, waarbij het opnemen van duurzaamheid in de kernwaarden een belangrijke invloed heeft op de effectiviteit waarmee duurzaamheidsrisico's gemanaged worden (Wijethilake & Lama, 2019).

Op basis van bovenstaande kan er geconcludeerd worden dat zowel intrinsieke als ook extrinsieke/instrumentele motivatie een rol speelt. Factoren die van invloed zijn binnen extrinsieke/instrumentele motivatie zijn wet- en regelgeving, druk vanuit de maatschappij, het verhogen van bedrijfswaarde en het behalen van concurrentievoordeel. Ook als een bedrijf stappen zet rondom

duurzaamheid om makkelijker personeel binnen te kunnen halen duidt dit op een instrumentele motivatie van het bedrijf. Van intrinsieke motivatie kan gesproken worden als een bedrijf vanuit eigen overtuiging gaat handelen en duurzaamheid verbindt aan haar eigen missie en visie. De intrinsieke motivatie van managers of bestuurders, maar ook de aandeelhouders van een bedrijf hebben invloed hierop.

Het is belangrijk om te benoemen dat bedrijven, onder andere vanwege de complexiteit van deze factoren, niet alleen vanwege extrinsieke of intrinsieke motivatie handelen. Er zal in veel gevallen een mix bestaan, kan er ook verwacht worden dat er een relatie of invloed bestaat tussen beide factoren.

2.2.3 Opportunity

De context, processen of omgevingsfactoren die het uitvoeren van bepaalde zaken mogelijk maken vallen onder 'opportunity' (Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016; Siemsen et al., 2008). Hieronder kan onder andere de structuur en ondersteuning vanuit de organisatie onder verstaan worden, maar ook de betrokkenheid binnen de besluitvorming, communicatie en kennisuitwisseling (diverse auteurs zoals geciteerd in Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016). Onder kennisuitwisseling wordt het delen van belangrijke informatie, zoals operationele en strategische informatie verstaan (Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016). Bos-Nehles et al. (2023) geven aan dat opportunity een zogenaamde randvoorwaarden ('boundary conditions') is van de prestaties. Op basis van hun literatuuronderzoek gaat het hierbij om doelen, cultuur, normen en waarden, maar ook de waargenomen veiligheid op organisatieniveau. Deze factoren bepalen of een individu in staat wordt gesteld om de 'ability' en 'motivation' optimaal te kunnen benutten (Bos-Nehles et al., 2023). 'Opportunity' is daarom ook niet direct bepalend voor de prestaties van een bedrijf, maar is de context waarin de effecten van ability en motivatie benut kunnen worden en hierdoor een beter resultaat geboekt kan worden (Bos-Nehles et al., 2023).

2.3 Conceptueel model

Op basis van het theoretische kader kan het conceptueel model, weergegeven in afbeelding 2, opgesteld worden. De AMO-theorie dient als basis, waarbij de factoren 'ability', 'motivation' en 'opportunity' als verklarende factoren worden gezien die bepalen in hoeverre de organisatie wel of niet ervaren klaar is voor rapportering van niet-financiële risico's. Binnen het onderzoek zal er wel rekening worden gehouden met andere verklarende factoren die nu nog buiten beeld zijn binnen dit conceptueel model.



Afbeelding 1. Conceptueel model op basis van AMO-theorie

3. Methodologie

3.1 Type onderzoek

De doelstelling van het onderzoek is antwoord te geven op de vraag welke factoren een bijdrage leveren aan het inbedden en rapporteren van niet-financiële risico's in de bedrijfsvoering en welke rol risicomanagement daarbij speelt. Het AMO-framework is gebruikt als aanknopingspunt om deze vraag te beantwoorden. Om de vraagstelling te kunnen beantwoorden is het noodzakelijk informatie in de breedte op te halen en waar nodig verder de verdieping op te zoeken. Er is daarom ervoor gekozen om een kwalitatief onderzoek uit te voeren. Op basis van het AMO-framework en de toepassing hiervan op een hele organisatie is er houvast gegeven aan het onderzoek. Gezien er binnen dit onderzoek ruimte is gelaten om nieuwe verklaringen te ontdekken en het framework alleen als basis en niet als toetsend kader gebruikt wordt, gaat het om een exploratief onderzoek. Om onderzoek te doen naar mogelijke verklarende factoren zijn de jaarverslagen van verschillende Nederlandse bedrijven gebruikt. Deze geven inzicht in de manier van rapporteren, maar ook diverse risicomanagement aspecten en zijn goed met elkaar vergelijkbaar. In de afgelopen jaren zijn de ontwikkelingen rondom duurzaamheid snel gegaan, daarom is ervoor gekozen om per bedrijf de jaarverslagen van meerdere jaren te gebruiken om zo ook veranderingen en mogelijke oorzaken hiervan inzichtelijk te maken.

3.2 Operationalisatie

In het tweede hoofdstuk is er uitleg gegeven over het ability-motivation-opportunity framework. Dit framework zal dienen als basis voor de analyse van de jaarverslagen. Het AMO-framework zal dus op organisatieniveau worden gebruikt als analyse van de factoren die invloed hebben op het inbedden van niet-financiële risico's in de bedrijfsvoering en rapportages.

Om inzichtelijk te maken welke onderwerpen worden uitgevraagd zal in dit hoofdstuk uitleg worden gegeven over de operationalisatie van de begrippen uit het AMO-framework.

Ability

'Ability' blijft, ondanks de bedrijfsbrede context waarin het AMO-framework toegepast wordt, een factor waarbij de rol van het individu niet buiten beschouwing kan blijven. In de jaarverslagen wordt op verschillende plekken ingegaan op de kennis. Het specifieke kennisniveau van de medewerkers is niet te achterhalen, maar er wordt wel inzichtelijk gemaakt welke kansen de medewerkers krijgen om kennis te verbreden. Er zal dan ook gekeken worden naar aspecten die inzicht geven in de mogelijkheden van medewerkers om zich verder te ontwikkelen binnen het bedrijf en hoe tevreden de medewerkers hiermee zijn. De basis voor deze aanname is dat hierdoor de kennis en vaardigheden van medewerkers in de breedte verbeteren, dus ook op gebied van duurzaamheid en risicomanagement. Er wordt daarnaast ook verondersteld dat medewerkers die zich binnen de organisatie bezighouden met duurzaamheid en risicomanagement door de organisatie ondersteund worden om hun kennis, vaardigheden en competenties verder te verbeteren.

Motivation

In het theoretisch kader zijn een aantal factoren genoemd die van invloed kunnen zijn op de motivatie van bedrijven om bezig te gaan met duurzaamheid of risicomanagement.

Extrinsieke motivatie

Voor de dimensie extrinsieke motivatie/ instrumentele motivatie kan het verwijzen naar wet- en regelgeving een indicatie zijn. Ook maatschappelijke en/of stakeholder druk of verwachtingen kunnen expliciet benoemd worden in het verslag, maar kunnen ook als onderdeel van de materialiteitsanalyse van

de bedrijven zijn meegenomen. Ook bestaat de mogelijkheid dat deze in de benoemde risico's van het bedrijf terug te vinden is, bijvoorbeeld in de vorm van imago-risico's. Informatie rondom de financiële positie kan uit de winst van de afgelopen jaren en eventuele risico's over de financiële positie gehaald worden. Informatie rondom de concurrentiepositie kan uit informatie rondom het marktaandeel gehaald worden. Ook eventuele toelichtingen die bedrijven geven over aanpassingen van de strategie om concurrentie voor te blijven, of toelichtingen over risico's hierover in de risicoparagraaf kunnen relevante informatie zijn. De informatie uit het medewerker tevredenheidsonderzoek kan een relevante informatiebron zijn voor de aantrekkelijkheid als werkgever. Er dient echter ook gekeken te worden naar eventuele tekstuele toelichting over de stappen die gezet worden om een aantrekkelijker werkgever te worden, de ervaren druk op de arbeidsmarkt en welke invloed duurzaamheid hierin heeft. In het kader van instrumentele motivatie zijn ook alle referenties naar risicobeperking op lange termijn relevant, hieruit kunnen conclusies getrokken worden over motivaties die bedrijven hebben om deze risico's te vermijden.

Intrinsieke motivatie

Op basis van de toelichtingen in de tekst kan er informatie worden verkregen over de invloed van aandeelhouders of aandacht vanuit directie, management of medewerkers voor dit onderwerp. Ook initiatieven die door medewerkers zijn opgestart rondom duurzaamheid of klimaat kunnen een indicatie hiervoor zijn, maar ook hoe breed medewerkers betrokken zijn bij de verschillende gremia rondom duurzaamheid en risicomanagement is een relevante indicator. Er kan ook gekeken worden naar de financiële beloning in het hoofdstuk remuneratie. Een andere belangrijke indicator is het toevoegen van duurzaamheid aan de missie, visie of kernwaarden van het bedrijf. Dit kan duiden op een sterke intrinsieke motivatie, omdat duurzaamheid aan het bestaan van het bedrijf gekoppeld wordt.

Opportunity

Zoals in het theoretisch kader beschreven gaat het bij opportunity vooral om de context welke de organisatie creëert. In het kader van de onderzoeksvraag, en de focus op de organisatie en niet op het individu, zal er specifiek worden gekeken naar de doelen van een organisatie op gebied van duurzaamheid, op welke manier een organisatie communiceert naar de medewerkers hierover, maar ook in welke mate medewerkers betrokken zijn bij de besluiten in het kader van duurzaamheid. De doelstellingen van de organisatie en ook eventuele informatie rondom de strategie die wordt toegepast rondom duurzaamheid zijn relevant. Volgens Sakuma-Keck & Hensmans (2013) en Wijethilake & Lama (2019) heeft dit impact op hoe goed risicomanagement rondom duurzaamheid ingericht kan worden. Normen en waarden zouden nader toegelicht moeten zijn in beleid, daarom zijn beleidsstukken die in het jaarverslag genoemd worden relevant. Rondom het aspect structuur zal er specifiek worden gekeken naar de structuren die de organisatie gebruikt rondom risicomanagement en duurzaamheid en in welke mate deze de kennisuitwisseling bevorderen. Hierbij gaat het dus aan de ene kant om de governance die toegepast wordt, bijvoorbeeld in welke gremia over deze onderwerpen gesproken wordt en wie de besluiten uiteindelijk mag nemen, maar er zal ook worden gekeken naar de rapportage structuren die de organisatie toepast rondom duurzaamheid en risicomanagement.

In tabel 1 is een overzicht te vinden van de begrippen, aspecten en indicatoren.

Tabel 1. Operationalisatie van de kernbegrippen

Kernbegrip	Dimensie	Aspect	Indicator jaarverslag
Ability	Individuele vaardigheden	Kennis	Tekstuele toelichting over ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers, met specifieke aandacht voor duurzaamheid en risicomanagement
		Vaardigheden	
		Competenties	
Motivatie	Extrinsieke motivatie/	Wet- en regelgeving	Referenties naar wet- en regelgeving
		Maatschappelijke/ stakeholder druk	Benoemen maatschappelijke of stakeholder verwachtingen, eventuele referenties in materialiteitsanalyse

	Instrumentele motivatie	Financiële positie	Winst afgelopen jaar en verhouding eigen vermogen/vreemd vermogen & benoemde risico's over financiële positie
		Concurrentie	Omvang marktaandeel & benoemde risico's met betrekking tot concurrentie
		Aantrekkelijke werkgever	Resultaten medewerkerstevredenheidsonderzoek, openstaande vacatures & tekstuele toelichting over stappen die gezet worden om aantrekkelijke werkgever te willen zijn
		Risicobeperking lange termijn	Tekstuele toelichting in diverse hoofdstukken over stappen die gezet worden om risico's te beperken rondom duurzaamheid
	Intrinsieke motivatie	Aandeelhouders	Tekstuele toelichting in diverse hoofdstukken
		Betrokken medewerkers	Resultaten medewerkerstevredenheidsonderzoek, resultaten onderzoeken medewerkersbetrokkenheid, toelichtingen over initiatieven van medewerkers en betrokkenheid van medewerkers in gremia rondom duurzaamheid en risicomanagement
		Financiële beloning	Remuneratie
Opportunity	Doelen	Doelstellingen rondom duurzaamheid	
	Structuur	Toelichting op rapportagestructuren en manier waarop informatie op wordt gehaald (specifieke aandacht voor duurzaamheid en risicomanagement)	
	Besluitvorming	Toelichting op governancestructuur en verschillende gremia m.b.t. duurzaamheid en risicomanagement	
	Cultuur	Tekstuele toelichting op cultuur binnen het bedrijf	
	Normen en waarden	Beleidsstukken met betrekking tot duurzaamheid en risicomanagement en tekstuele toelichting	
	Ondersteuning	Toelichting op ondersteuning die medewerkers kunnen krijgen	
	Kennisuitwisseling	Initiatieven rondom kennisuitwisseling binnen en buiten het bedrijf	

3.3 Dataverzameling

3.3.1 Methode van dataverzameling

Binnen dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van een documentanalyse. Het onderzoek is gebaseerd op de jaarverslagen van de jaren 2016, 2017, 2018, 2019 en 2020. In 2017 is de 'non-financial reporting directive' in werking getreden, waardoor bedrijven verplicht werden te rapporteren over een vijftal onderwerpen (zie hoofdstuk 2.1.4). Om na te gaan welke veranderingen er plaats hebben gevonden door deze wetgeving is er gestart met het verslagjaar 2016. In de jaren 2017, 2018, 2019 en 2020 is er gefocust op veranderingen in het jaarverslag die relevant kunnen zijn als indicatie voor de omgang met ESG.

Voor de analyse van de inhoud van de jaarverslagen is op basis van het AMO-framework gekeken naar indicatoren die kunnen dienen als kapstok voor de analyse. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de inrichting van de governance rondom duurzaamheid of risicomanagement, de aandacht die er in de inleidende stukken van het bestuur aan geschonken wordt, of duurzaamheid wel of niet wordt meegenomen binnen de visie, missie en waarde creatie en relevante initiatieven of activiteiten. Op basis van de eerste analyse is gestart met het doornemen van de jaarverslagen en zijn de gebruikte indicatoren verder aangescherpt. De indicatoren voor de analyse van de jaarverslagen bevatten dus naast het AMO-framework ook aanvullende indicatoren bijvoorbeeld rondom risicomanagement.

Per bedrijf is er gebruik gemaakt van een tabblad binnen Excel, met de indicatoren als rijen en de verschillende jaartallen als kolommen. Elk jaarverslag is doorgenomen op de gekozen indicatoren, met uitzondering van de financiële informatie. Voor elke indicator zijn citaten of samenvatting van relevante invullingen van de jaren geplaatst. Als er geen wijzigingen zijn geweest is aangegeven dat de invulling van het onderwerp hetzelfde is als in een bepaald ander jaar. Voor elk jaar is er een samenvatting gemaakt van de meest relevante zaken, daarnaast is er per bedrijf een algehele samenvatting gemaakt van typerende kenmerken van het bedrijf. Als informatie uiteindelijk onvoldoende in tabel terug kwam, is ervoor gekozen om op basis van het jaar 2020 nog een keer een onderzoek te doen of de informatie in het jaarverslag van

2020 te vinden was. Deze is dan aangevuld als 'samenvatting' in de tabel, waarbij er is aangegeven dat de informatie uit het jaar 2020 komt.

3.3.2 Selectiecriteria bedrijven

De selectie van de bedrijven is gebaseerd op de criteria die ook voor de NFRD gelden. Hierbij gaat het om bedrijven met meer dan 500 medewerkers, een balanstotaal van meer dan 20 miljoen of een omzet van meer dan 40 miljoen. Als aanvullend criterium voor deze studie is ervoor gekozen om alleen Nederlandse bedrijven te selecteren. Er is verder gekozen om twee financials en twee non-financials te analyseren om meer inzicht te krijgen of er verschil is tussen sectoren. De financiële sector is sterker gereguleerd en geniet een scherper toezicht. Ook de eisen die vanuit toezichthouders of wet- en regelgeving worden gesteld aan financiële instellingen zijn anders dan aan niet-financiële instellingen. Daarnaast is er gekozen om een bedrijf te kiezen welke binnen de publieke opinie bekend staat als bedrijf welke zich duurzaam inzet, en een bedrijf waar dit minder bekend over is. Door de selectie van de bedrijven op basis van deze criteria kan er een brede analyse plaatsvinden van de factoren die invloed hebben op het inbedden van duurzaamheid in de bedrijfsvoering en rapportage hiervan. De bedrijven die met inachtneming van de selectiecriteria zijn gekozen zijn DSM, Philips, A.S.R. en ING.

3.3.3 Vastlegging bevindingen

Voor de analyse van de jaarverslagen is gebruik gemaakt van een Excel-bestand met de eerder bepaalde indicatoren. Op de websites van de bedrijven zijn de jaarverslagen gedownload. Vervolgens zijn de jaarverslagen in Mendeley geopend en, op de financiële informatie na, doorgenomen. Gedurende het lezen van het jaarverslag zijn samenvattingen of citaten bij de passende indicatoren in het Excel-bestand toegevoegd. Als er informatie in de jaarverslagen stond die niet direct aan een van de indicatoren te linken was, is er gebruik gemaakt van een specifieke cel voor 'opvallendheden'. Zodra het jaarverslag van een specifiek jaar volledig gelezen was en de indicatoren gevuld waren is er een samenvatting gemaakt van de belangrijkste punten van dat specifieke jaar op de overzichtspagina van het Excel. Nadat er per bedrijf met het jaarverslag uit 2016 een basis is gemaakt voor de indicatoren is er met het volgende jaarverslag uit 2017 vooral gekeken naar wijzigingen ten opzichte van 2017 voor deze indicatoren, waarbij ook hier weer het hele jaarverslag door is genomen. Daarna zijn op dezelfde manier de jaarverslagen uit 2018, 2019 en 2020 doorgenomen. Nadat alle jaarverslagen waren doorgenomen is er een gehele samenvatting gemaakt van de kenmerken van een bedrijf rondom duurzaamheid en risicomanagement over alle jaren heen. Hiervoor is een tabblad aangemaakt in hetzelfde Excel-bestand, de overzichtspagina, waarbij elk bedrijf in een kolom werd weergegeven. Na de afronding van het eerste bedrijf, is er voor het volgende bedrijf op dezelfde manier een overzicht gemaakt. Op basis van de tabel met de indicatoren en de samenvatting per jaar kon er verder worden gegaan met de data-analyse.

3.4 Data-analyse

Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van een inhoudsanalyse van jaarverslagen op basis van vooraf bepaalde indicatoren. Hiervoor zijn de indicatoren vanuit het AMO-framework als basis gebruikt om de informatie die bedrijven geven in hun jaarverslag over duurzaamheid en risicomanagement te structureren. Op basis van de opgehaalde informatie is er gekeken of er opvallendheden, thema's, patronen of samenhang te vinden was tussen de indicatoren, duurzaamheid en risicomanagement binnen het bedrijf. De betekenissen hiervan in een samenvatting geïnterpreteerd. Ook is er middels cross-case analyse gekeken naar overeenkomsten en verschillen tussen de bedrijven om overkoepelende patronen te herkennen.

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van openbare informatie in de vorm van jaarverslagen, wat het in de basis eenvoudig maakt om het onderzoek te reproduceren. Daarnaast is er bij de analyse van de jaarverslagen gebruik gemaakt van dezelfde indicatoren op basis van het AMO-framework. In dit verslag is toegelicht welke factoren hiervoor gebruikt zijn. De analyse is echter gebaseerd op de kwalitatieve beschouwing van de onderzoeker, wat nog ruimte geeft voor verbetering van de betrouwbaarheid door bijvoorbeeld gebruik te maken van andere onderzoekers die op basis van dezelfde indicatoren een analyse maken. Door de omvang van deze studie en de tijdsinspanningen die dit had gekost is er echter voor gekozen dit niet te doen. Wel is er bij de analyse in gedachten gehouden dat er als onderzoeker een neutrale positie aangehouden moet worden, en de indicatoren zonder oordeel over de informatie uit het jaarverslag te vullen. De validiteit had bijvoorbeeld verbeterd kunnen worden door gebruik te maken van aanvullende bronnen naast het jaarverslag, bijvoorbeeld andere publicaties of interviews.

Voor deze studie is er een afweging gemaakt tussen verschillende onderzoek types en dataverzamelmethodes. Door juist gebruik te maken van alleen de openbare informatie was het onderzoek laagdrempelig uit te voeren. In een eerdere poging om interviews met bedrijven uit te voeren werd duidelijk dat dit lastig tot niet te realiseren is. Er hebben twee interviews met experts plaatsgevonden in de beginfase van het onderzoek. Deze hebben plaatsgevonden op basis van het AMO-framework met vergelijkbare indeling als in dit onderzoek is gebruikt.

4. Resultaten

Onderstaand is er een analyse te vinden per bedrijf. Deze bevat de hoofdbevindingen van de inhoudsanalyse van de jaarverslagen over de verschillende jaren heen. Daarna volgt een vergelijking van de opvallende zaken tussen de verschillende bedrijven en een analyse op basis van het AMO-framework.

4.1 DSM

De jaarverslagen van DSM kenmerken zich door een vaste structuur. De manier waarop het verslag gestructureerd is, maar ook de strategie, waardecreatie en aandachtspunten veranderen op enkele aandachtspunten, maar er worden geen grote veranderingen toegepast. De indeling op basis van 'people, planet, profit' wordt van 2016 tot 2020 toegepast. Er wordt veel aandacht geschonken aan mensenrechten en de rol van de leveranciers hierin. Ook kenmerkt zich de aanpak van DSM voor een grote mate aan aandacht voor de veiligheid van medewerkers, de wens van betrokkenheid van de medewerkers en de ontwikkeling van medewerkers. Voor het jaarverslag maakt DSM gebruik van GRI, IIR, UN Global Compact, TCFD en eigen criteria. Risicomanagement binnen DSM is ingericht op basis van COSO-ERM, vanaf 2018 wordt vermeld dat ook op basis van de 3-Lines of Defense wordt geopereerd. In 2017 is het risicomanagementsysteem verbeterd op gebied van effectiviteit, efficiëntie en wendbaarheid.

Governance duurzaamheid

Het managing board heeft binnen DSM de verantwoordelijkheid voor duurzaamheid, waarbij de CEO het eerste aanspreekpunt is. Ook het 'sustainability leadership team' rapporteert via de vicepresident duurzaamheid aan de CEO en vanaf 2019 aan beide co-CEO's. Dit team is een groep van senior leidinggevendenden die de verschillende bedrijfsentiteiten representeren en verantwoordelijkheid hebben om duurzaamheid onder de aandacht te brengen binnen DSM. De taken van het 'sustainability leadership team' zijn het aansturen van duurzaamheid binnen de hele organisatie en de validatie en vergelijking van de risk assessments en de materialiteitsmatrix. Het team komt een keer per kwartaal bij elkaar om de voortgang te monitoren. Specifiek voor de verschillende regio's waarin DSM opereert zijn er eigen duurzaamheidsnetwerken. Het 'sustainability committee' valt onder de Raad van Commissarissen en heeft als taak over de voortgang ten opzichte van de doelstellingen te rapporteren. Daarnaast is er een 'external sustainability advisory board' welke bestaat uit een internationale groep denkers die sparringpartners zijn voor het bestuur en senior leidinggevendenden. Binnen deze groep ligt de focus met name op strategische vraagstukken, bedrijfskansen, dilemma's en de behoeftes van stakeholders. Het hele bedrijf wordt daarnaast ondersteund door de afdeling 'corporate sustainability'. Deze afdeling wordt geleid door de vicepresident duurzaamheid en kan gezien worden als partner rondom duurzaamheid voor zowel interne als externe partijen, waarbij er een focus op de business ligt.

Governance risicomanagement

Het 'managing board' van DSM is verantwoordelijk voor risicomanagement rondom de strategie en activiteiten van het bedrijf, het bepalen van de risk appetite en het uitvoeren van het corporate risk assessment. De verschillende units binnen DSM zijn verantwoordelijk voor een passende vorm van risicomanagement, inclusief monitoring hiervan, het interne controlesysteem binnen de eigen verantwoordelijkheden. De units worden hierbij ondersteund door een risicomanager. Taken zoals het uitvoeren van controleactiviteiten, opvolgen van audit bevindingen, functiescheiding, risico assessments en het geven van risicomanagement trainingen vallen onder de risicomanager.

De afdeling 'corporate risk management' rapporteert aan de CFO en is op bedrijfsniveau aangelegd, taken zijn niet expliciet beschreven in het jaarverslag. Er is daarnaast een vicepresident 'corporate riskmanagement' aangesteld welke ook de voorzitter is van het 'Code Review Team'. Dit team monitort de

implementatie van de waarden binnen het trainingsprogramma, maar ook interne en externe ontwikkelingen die invloed hebben op bedrijfs-ethische vraagstukken. Het doel hiervan is het beschermen van de bedrijfswaarden en de reputatie.

Binnen het 'executive committee' worden de bedrijfsbrede risico's besproken en eigenaren bepaald. Daarnaast zijn er verschillende risico comités binnen DSM. Het audit comité bespreekt de hoofd risico's en operationele risico's.

AMO

Op basis van bovenstaande beschrijving kunnen een aantal conclusies getrokken worden over de invulling van het AMO-framework voor DSM.

Ability

Er wordt veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van medewerkers. DSM geeft aan dat: "Investering in trainingen en loopbaanontwikkeling geeft waarde voor klanten en stakeholders" (DSM, 2020, p.43). Op basis van deze informatie kan er geconcludeerd worden dat er diverse trainingen en opleidingsmogelijkheden worden aangeboden aan de medewerkers van DSM. Dit duidt erop dat er invulling is gegeven aan de binnen 'ability'. DSM noemt in samenhang met aangeboden trainingen prestatiegerichte organisatie, duurzaam en digitaal leiderschap, mensen en cultuur. De aangeboden ontwikkeling voor medewerkers zal hierop aansluiten. Duurzaamheid komt dus duidelijker terug binnen 'ability' dan risicomanagement. Binnen de RvC van DSM worden bij de competenties zowel duurzaamheid als ook risicomanagement genoemd, in 2019 twee personen, in 2020 drie personen. Opvallend is dat deze personen, op basis van de bekende informatie, geen zitting hebben in het 'sustainability committee'. DSM geeft ook aan een focus te hebben op 'sustainability leadership' voor de jaren 2021/2030 (DSM, 2018). Hieruit kan er gesloten worden dat medewerkers ondersteund worden en passende trainingen aangeboden krijgen om vaardigheden, competenties en kennis op te bouwen.

Motivation

DSM benoemt duurzaamheid als kernwaarde, waardoor er geconcludeerd zou kunnen worden dat er een hoge mate aan intrinsieke motivatie bestaat, maar geeft tegelijkertijd ook aan dat duurzaamheid een business driver is, waardoor er wel van een instrumentele motivatie gesproken zou kunnen worden. Zo wordt er in het jaarverslag van DSM uit 2018 hierover gezegd:

Bij DSM is duurzaamheid niet alleen onze kernwaarde en een belangrijke verantwoordelijkheid; het is ook steeds meer een belangrijke business driver die volledig verankerd is in onze strategie, bedrijfsvoering en operatie. Onze aanpak om positieve verandering tot stand te brengen is het verminderen, faciliteren en bepleiten. (DSM, 2018, p. 19)

De strategische principes, of groei gebieden (en later focus area's) zoals deze binnen het jaarverslag worden genoemd, sluiten hierbij aan (voeding, klimaat en energie, en circulaire en bio-gebaseerde economie). Deze groeigebieden blijven over de verschillende jaren gelijk, behalve kleine naamsveranderingen. De koppeling met de SDG's wordt ook per groeigebied gemaakt. Het wordt als een verantwoordelijkheid gezien om met de bedrijfsactiviteiten bij te dragen aan een betere wereld, dit is ook terug te zien in hun missie "Create brighter lives for people today and generations to come" (DSM, 2016, 2017, 2018) en "Create brighter lives for all" (DSM, 2019, 2020). Vanaf 2018 noemt DSM zich een 'purpose lead company', hierbij wordt het bestaansrecht van een bedrijf aan de positieve bijdrage in de wereld. Ook kan de betrokkenheid van de bestuurders van DSM in samenwerkingen die duurzame, ethische of goede doelen als een interne motivatie worden gezien. Duurzaamheid wordt als belangrijk ervaren en er is behoefte ook buiten het eigen bedrijf te ondersteunen en kennis uit te wisselen. DSM geeft aan erkend te worden op het leiderschap op gebied van duurzaamheid. Binnen de remuneratie wordt er in 2020 ook

rekening gehouden met duurzaamheidsfactoren, zo wordt bijvoorbeeld het beperken van emissies genoemd. Onduidelijk blijft echter of het feit dat duurzaamheid een kernwaarde is ervoor zorgt dat deze in de andere jaren niet expliciet als onderdeel genoemd wordt van de remuneratie. DSM geeft aan dat werknemers hun belangrijkste asset zijn en de betrokkenheid van de medewerkers wordt gemonitord en van doelen voorzien. Als medewerkers betrokkenheid rondom duurzaamheid belangrijk vinden, kan ervan uit worden gegaan dat er op basis van dit onderzoek mogelijkheden voor medewerker gecreëerd worden. DSM richt zich ook op diversiteit, persoonlijke ontwikkeling en een gezonde en veilige werkomgeving. DSM erkent dit als belangrijke factoren om het juiste personeel binnen te halen. De focus op 'people, planet, profit' heeft er volgens DSM voor gezorgd dat de motivatie van medewerkers verhoogd is en de betrokkenheid en de trots is toegenomen, waardoor er een betere positie is binnen de arbeidsmarkt (DSM, 2017). In dit geval lijkt de intrinsieke motivatie van het bedrijf ervoor gezorgd te hebben dat ook andere factoren beïnvloed worden, zoals de betrokkenheid van de medewerkers. Tegelijkertijd verhoogt dit ook de aantrekkelijkheid van DSM als werkgever, wat volgens de gekozen indeling valt onder extrinsieke motivatie.

DSM neemt bij het opstellen van de strategie en de materialiteitsanalyse input mee vanuit 'peers', media en stakeholders. Hieruit is echter niet direct af te leiden dat dit invloed heeft gehad op de motivatie van DSM. In de introductie van het jaarverslag geeft de CEO het volgende aan: "In de komende tien jaar zullen goede financiële resultaten hand in hand moeten gaan met 'purpose', anders verliezen bedrijven hun 'licence to operate'" (DSM, 2018, p. 22). Ook hier is een duidelijke overlap te zien tussen de intrinsieke motivatie die en instrumentele motivatie. Duurzaamheid wordt gezien als een succesvolle aanjager van groei en klimaatverandering is niet alleen als een risico maar ook een kans. Door duurzaamheid is een wordt het bedrijf toekomstbestendig en worden risico's op lange termijn beperkt. In de periode van 2016 tot 2018 is er gedurende het realiseren van de ambities rondom duurzaamheid ook betere financiële resultaten behaald (DSM, 2017). Bovenstaande voorbeelden duiden op een extrinsieke motivatie.

Opportunity

Rondom 'opportunity' kan ook worden gesteld dat de meeste aspecten door DSM ingevuld zijn en daarmee een context gecreëerd is waarin duurzaamheid en risicomanagement invulling kunnen krijgen. Duurzaamheid is de kernwaarde van DSM. In de jaarverslagen zijn er concrete doelen in lijn met hun strategie te vinden. Deze doelstellingen gaan over diversiteit, veiligheid, betrokkenheid van medewerkers, duurzame energievoorziening, beperken van emissies, circulariteit, waterveiligheid en biodiversiteit. DSM geeft ook aan dat hun strategie bijdraagt aan de internationale doelen van de UN en met de 'UN Global Compact' overeenstemmen (DSM, 2016). In 2018 zijn de doelstellingen aangescherpt.

Het startpunt van risicomanagement zijn de bedrijfsprincipes en waarden (DSM, 2017). Hieruit kan er geconcludeerd worden dat er in alle facetten van het bedrijf risicomanagement toegepast wordt en prioriteit wordt gesteld volgens de vastgestelde waarden. De rapportagestructuren van DSM sluiten hierbij aan. Bij het opstellen van de materialiteitsmatrix wordt zowel input uit de risicoanalyse gehaald als ook het 'sustainable leadership team' betrokken. Vanuit alle units wordt een 'letter of representation' opgesteld en ondertekend. In deze brief wordt gerapporteerd over de integriteit binnen de verschillende units, maar wordt ook geïnformeerd over incidenten, mogelijke reputatieschades en materiële risico's. Vanaf 2019 is er in deze brieven expliciete aandacht voor risico's rondom interne controle en klimaatrisico's. Om een beter beeld van de klimaatrisico's te krijgen zijn er met verschillende bedrijfsonderdelen sessies georganiseerd om hier verder op door te praten. Vanaf 2017 is er door de start voor de implementatie van de TCFD en is er aanvullende aandacht voor klimaatrisico's. De jaarverslagen kenmerken zich daarnaast over een transparante en consistente rapportage over de voortgang van de doelen, maar ook door zaken die ondanks alle aandacht nog niet goed zijn gegaan. In het hoofdstuk 'What still went wrong' rapporteert

DSM elk jaar over incidenten die hebben plaatsgevonden. Hierdoor wordt een goede basis gelegd om intern transparant te zijn en zijn er rapportagestructuren uitgezet die de uitwisseling van zowel risicomanagement- als ook duurzaamheidsinformatie ondersteunen.

In de jaarverslagen wordt er gesproken over cultuur en waarden, maar er is geen eenduidige definitie gegeven. In het jaarverslag van 2020 wordt er in de inleiding cultuur in samenhang gebracht met 'people, planet, profit', snel handelen, het nemen van verantwoordelijkheid, veiligheid en 'purpose led' (DSM, 2020). Verder wordt de 'DSM Culture Compass' genoemd. Hierin is uitleg gegeven waar DSM voor staat, namelijk zorgzaam, samenwerkend en moedig, waarmee het doel van 'Creating brighter lives for all' behaald wordt (DSM, 2020). In samenhang met dit plan worden de leidinggevendenden binnen het bedrijf ondersteund bij het verankeren van de cultuur in hun teams. DSM geeft in het stuk rondom de 'Culture Compass' aan dat zij staan voor het leveren van waarde, het nemen van verantwoordelijkheid en het voorstaan van duurzaamheid (DSM, 2020). Duurzaamheid is dus naast hun kernwaarde ook aan de cultuur gelinkt. In het beleid wordt er onder andere aandacht besteed aan de manier van bedrijfsvoering middels de 'Code of business conduct'. DSM (2016) geeft aan dat de structuur van de 'Business Code of Conduct' gebaseerd is op 'people, planet, profit' en bestaat uit 31 principes. De concrete inhoud is niet uit het jaarverslag te halen. Er worden daarnaast ook andere beleidsstukken genoemd in de verschillende jaarverslagen, zoals de 'human rights policy', 'supplier code of conduct', 'life saving rules', 'anti-bribery and corruption policy' en het 'competition law and compliance manual'. De kernwaarden van DSM en de wens ook de keten waarin DSM opereert duurzaam te laten zijn sluit aan bij deze beleidsstukken. Ook de focus op mensenrechten is in de jaarverslagen terug te zien. DSM heeft een mensenrechtencomité welke zich hiermee bezighoudt en de 'supplier code of conduct' heeft als doel risico's in de keten te beperken. In 2018 is op basis van een risico assessment de impact van de bedrijfsactiviteiten op mensenrechten in kaart gebracht. Het 'human rights steering committee' ondersteund hierbij. Dit geeft inzicht in de normen en waarden van DSM als bedrijf.

Samenhang risicomanagement en duurzaamheid

Op een aantal plekken komen risicomanagement en duurzaamheid bij elkaar. Dit lijkt vooral binnen de factoren van 'motivation' en 'opportunity' te gebeuren. In de samenhang kan de impact van de kernwaarde duurzaamheid en de bijbehorende doelstellingen niet onderschat worden. DSM geeft aan dat duurzaamheid onderdeel van de hele bedrijfsvoering is en vermeld ook dat hun bedrijfsprincipes en waarden het uitgangspunt zijn voor het risicomanagementproces. Op basis hiervan kan er geconcludeerd worden dat er in de dagelijkse bedrijfsvoering samenhang ontstaat tussen risicomanagement en duurzaamheid. Ook voor de materialiteitsmatrix is een structuur gekozen waar duurzaamheid en risicomanagement bij elkaar komen. Hierbij is het 'sustainability leadership team' betrokken, daarnaast wordt de matrix ook vergeleken met het corporate risk assessment.

DSM werkt op basis van een risicomanagementproces, waarin ook de klimaatrisico's geïntegreerd zijn. Risicomanagement wordt daarnaast als middel gebruikt om klimaatrisico's, mensenrechten en veiligheid beter in kaart te brengen. Richting 2020 worden de risico's rondom klimaat(verandering) steeds duidelijker benoemd, eerst wordt dit nog gezien als emerging risk (2016), in 2020 wordt dit concreter gemaakt door ook een impact rondom de voedselketen mee te nemen en door scenarioanalyse een beter beeld te krijgen van eventuele kwetsbaarheden van de verschillende locaties waar DSM actief is. Ook wordt er lager in de organisatie informatie opgehaald rondom (klimaat-)risico's middels de 'letter of representation'. Het moneteriseren en kwantificeren van de klimaatrisico's op lange termijn wordt als belangrijk aandachtspunt genoemd. In 2020 wordt voor het eerst expliciet benoemd dat er een 'climate risk assessment' wordt uitgevoerd. In de taskforce voor de TCFD zitten zowel personen van financiën, duurzaamheid, investeerdersrelatie, risicomanagement, maar ook strategie en operatie. Hier wordt ook gekeken hoe

klimaat gerelateerde risico's opgenomen kunnen worden in risicomanagement proces. De governance rondom risicomanagement en die rondom duurzaamheid hebben weinig tot geen raakvlakken.

Bij DSM is er binnen de factor motivatie ook een duidelijke samenhang tussen duurzaamheid en risicomanagement te zien. Het is echter lastig om aan te geven of de instrumentele of intrinsieke motivatie hier de doorslag in heeft, of dat het gaat om een samenspel tussen beide. DSM herkent de mogelijke risico's die het met zich meebrengt om niet met duurzaamheid bezig te zijn, en risicomanagement wordt als middel gebruikt om mogelijke negatieve consequenties te beperken of zelfs kansen te creëren, zoals het aantrekken van nieuwe medewerkers of het verbeteren van de financiële positie.

4.2 Philips

De jaarverslagen van Philips kenmerken zich door een vrij hoge mate aan consistentie tussen de verschillende jaren. Duurzaamheid is vanaf 2016 (het eerste jaar welke in deze analyse is meegenomen) een onderdeel van de werkzaamheden van Philips. Er wordt aangegeven dat Philips in 1999 is begonnen met sustainability statement en deze steeds meer uitgebreid is. Vanaf 2018 geeft Philips aan een 'purpose lead' bedrijf te zijn. Philips meet de levens die zij verbeterd hebben en geven aan middels innovatie bij te dragen aan een betere wereld. Specifieke focus is uiteraard te zien in de kenmerken van Philips als innovatief bedrijf in de gezondheidszorg. Er wordt focus gelegd op duurzame innovatie (green innovations, green revenues). Hiervoor is ook een 'green innovation bond' opgezet in samenwerking met de Rabobank. Philips heeft een sterke focus op leveranciers, 'green revenues' en hoe hun producten kunnen bijdragen aan de verbetering van het welbevinden en de gezondheid.

Governance duurzaamheid

Het hoogste bestuursorgaan rondom duurzaamheid is het 'Philips Sustainability Board', welke vier keer per jaar bij elkaar komt. Het voorzitterschap ligt bij de 'Chief Strategy en Innovation'. Daarnaast hebben een aantal functionele leidinggevendenden zitting in het orgaan. Het takkenpakket omvat het monitoren van de voortgang op de duurzaamheidsstrategie en het nemen van maatregelen, als dat nodig is. Ook definieert deze groep de duurzaamheidsstrategie en de programma's.

Het 'General Business Principles Review Committee' bestaat uit de 'Chief Legal Officer', 'Chief HR Officer', 'Chief Market Leader' en de 'Chief Financial Officer'. Dit comité is verantwoordelijk voor het bevorderen van compliance en een ethische cultuur binnen Philips en zorgt ervoor dat de 'general business principles' (GBP) effectief ingezet worden. De organisatie vult hiervoor onder andere jaarlijks een GBP self-assessment in.

Ook de 'central cost organization' heeft een rol binnen duurzaamheid. In deze groep zit het 'executive committee', 'brand management', 'new venture integration' en functie in relatie tot HR, juridische zaken, finance, management op lands- en regionaal niveau. Ook zijn IT, vastgoed en accounting aangehaakt in het kader van kostenefficiëntie. Zij ondersteunen de waardecreatie van Philips en hebben een connectie met de stakeholders, werknemers, klanten, overheden en de maatschappij.

Governance risicomanagement

Het 'executive committee' van Philips managed alle zaken rondom 'enterprise risk management'. Zij voeren een jaarlijks assessment uit op bedrijfsniveau, welke gebaseerd is op de 'risk assessments' uit verschillende onderdelen van de organisatie. Het 'executive committee' beoordeelt de mogelijke impact van het risicoprofiel en de bijbehorende 'risk appetite'. Ook evalueren zij elk jaar het risicomanagement proces en verbeteren zij deze waar nodig. Voor het jaarlijkse assessment wordt er gebruik gemaakt van scenario- en sensitiviteitsanalyses om een beter begrip van de risico's te krijgen. Dit comité rapporteert aan het 'supervisory board' en het 'audit committee'. Het 'executive committee' wordt ondersteund door het

‘riskmanagement support team’. Dit team bestaat uit experts uit de verschillende categorieën van ERM en zorgt voor het verbeteren van het risicomanagementtraamwerk en meer kennis rondom het risicoprofiel van de hele groep. Het ‘supervisory board’ bespreekt jaarlijks het risicoprofiel en de aanpak van risicomanagement binnen Philips. Het audit comité van het ‘supervisory board’ monitort de kwaliteit van risicomanagement en business control en de bevindingen uit de audits. Naast het audit comité voor het supervisory board zijn er op verschillende plekken in de organisatie audit en risk comités. Deze comités worden voorgezeten door de leiding van het desbetreffende onderdeel en komen per kwartaal bij elkaar. Doel is het bespreken van het verbeteren van risicomanagement en business control structuur op basis van de input van internal en external audit en de self-assessments die door de organisatie worden ingevuld. Internal audit is verantwoordelijk voor het monitoren van de kwaliteit van het risicomanagement en de business controls. Deze audits worden risico gebaseerd uitgevoerd. Ook binnen de financiële rapportages en compliance audits is deze afdeling betrokken. Het ‘quality and regulatory committee of the supervisory board’ ondersteunt het ‘supervisory board’ met het nakomen van eisen vanuit toezichthouders over de kwaliteit van producten, systemen, services en software. Ook het ontwikkelen, testen, fabricage, marketing en onderhoud in het kader van regelgeving valt onder dit comité. Hierdoor ondersteund dit comité het risicomanagement van de hele groep. Het management binnen Philips heeft de hoofdverantwoordelijkheid voor het identificeren van de kritische risico’s en het treffen van passende maatregelen hierop.

AMO

Ability

Rondom het stukje ability is niet erg veel informatie te vinden. In de materialiteitsmatrix wordt er wel aangegeven dat ze bezig zijn met de ontwikkeling van hun personeel door het aanbieden van trainingen en het leren van vaardigheden, door onder andere e-learningen, maar ook coaching en mentoring. Op deze manier willen zij bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid en arbeidsmarktgeschiktheid. In 2020 is Philips in het kader van strategische personeelsplanning begonnen met het identificeren welke capaciteiten medewerkers nodig hebben voor de toekomst en er vervolgens in te kunnen investeren (Philips, 2020). Ook worden medewerkers ondersteund bij het opdoen van ervaringen om zich zo verder te kunnen ontwikkelen. Op basis van deze informatie kan er geconcludeerd worden dat medewerkers in de toekomst ondersteund worden bij het ontwikkelen van de juiste kennis, vaardigheden en competenties. Het is op basis van de jaarverslagen niet duidelijk in welke mate risicomanagement en duurzaamheid hier onderdeel van zijn. Door de strategische focus van duurzaamheid en de inbedding van risicomanagement kan hier echter wel van uit worden gegaan.

Motivation

Philips geeft over de jaren aan dat duurzaamheid voor hen een belangrijke waarde is. In het jaarverslag van 2016 geven ze hierover het volgende aan:

In lijn met onze missie om het leven van mensen te verbeteren, hebben wij duurzaamheid centraal gesteld in onze bedrijfsprocessen, en zijn de groene inkomsten, inclusief de verkoop van producten en oplossingen, in 2016 naar 64% van de totale omzet gestegen. (Philips, 2016, p. 7)

Er is voor Philips dus een duidelijke motivatie om duurzaamheid in de bedrijfsprocessen te integreren, het zit in de kern van hun operatie. Dit kan duiden op een interne motivatie, maar tegelijkertijd ook naar een externe motivatie doordat het hun financiële positie op lange termijn kan verbeteren. In het jaarverslag van 2019 en 2020 wordt, in de context van duurzaamheid en klimaatverandering, ook genoemd dat, als Philips niet in staat is om op de veranderende omgeving te reageren, dit een risico voor de financiële positie en resultaten kan zijn (Philips, 2019, 2020). Er worden naast de mogelijke risico’s voor de financiële positie ook aanvullende risico’s genoemd die op de langetermijn invloed kunnen hebben en het wenselijk maken

deze te beperken door de focus te leggen op risicomanagement en duurzaamheid. Zo wordt er genoemd dat er kans is op imagoschade door slecht milieu- en chemiemanagement (Philips, 2016) en dat benodigde maatregelen rondom klimaatverandering en duurzaamheid moeilijk te voorspellen zijn en Philips blootgesteld is aan economische en politieke veranderingen die impact kunnen hebben op de financiële conditie (Philips, 2019, 2020). Diversiteit binnen de hoogste managementlagen speelt volgens Philips ook een belangrijke rol bij het begrijpen van langetermijnrisico's, daarom is er een diversiteitsbeleid opgesteld (Philips, 2017).

In 2020 heeft Philips een verandering doorgevoerd in de 'purpose'. De dimensies van ESG geven richting aan de werkzaamheden waardoor Philips in staat wordt gesteld om op lange termijn waarde te blijven leveren. Hieronder valt ook een verdere integratie van duurzaamheid. Philips ziet een integratie van duurzaamheid in dit geval als een gedeeltelijke beperking van langetermijnrisico's. Deze risico's geven aan dat Philips een belang heeft om risicomanagement en duurzaamheid in te zetten voor het beperken van risico's op de lange termijn en duidt op een externe/instrumentele motivatie. Ook wordt er in het jaarverslag van 2018 genoemd dat er door de stijgende aandacht voor klimaatverandering een aantal zaken veranderd zijn. Philips speelt dus in op de externe ontwikkelingen.

Binnen motivatie zijn er ook indicatoren die zowel op een externe als ook interne motivatie duiden. Zo geeft Philips aan dat medewerkers belangrijk zijn voor het succes van het bedrijf, en wordt er aangegeven dat medewerkers de 'purpose' van Philips als inspirerend ervaren (Philips, 2016). In dit kader wordt ook diversiteit genoemd, wat volgens Philips een belangrijke voorwaarde is voor goede innovaties. Hiermee versterkt Philips zowel de rol als aantrekkelijke werkgever (externe motivatie), maar ook de betrokkenheid van medewerkers, een indicator welke onder de intrinsieke motivatie valt. De intrinsieke motivatie wordt daarnaast ook ondersteund door hun purpose en die impact hiervan binnen het bedrijf.

We zijn een 'purpose-driven' bedrijf, welke ernaar streeft om in 2025 jaarlijks de levens van 3 miljard mensen te verbeteren. Onze werknemers vinden dit een sterk doel en putten inspiratie uit de maatschappelijke impact die we bereiken. We hebben zeer betrokken en toegewijd personeel; onze medewerkersbetrokkenheidsscore ligt consistent boven de hoog-presterende norm van 69%, stijgend van 71% in 2015, naar 76% dit jaar. (Philips, 2017)

Ook geven zij aan dat zij met dit doel bij hun eigen medewerkers beginnen, dit uitdragen bij de stakeholders, dit als inspiratie dient voor innovaties en nieuwe producten en dit verder doorgetrokken is naar het maatschappelijke werk van de Philips Foundation (Philips, 2016). Medewerkers worden ook aangemoedigd om zich in te zetten voor goede doelen. Deze uitleg duidt op een sterke intrinsieke motivatie, het zorgt voor betrokkenheid van medewerkers en ook is het doel buiten het bedrijf positieve impact te hebben. Duidelijk wordt in ieder geval dat de medewerkers het door dit doel het gevoel hebben betrokken te zijn binnen Philips.

In 2020 wordt vermeld dat in 2021 bij twee van de drie 'board members' duurzaamheid een onderdeel wordt van de remuneratie (Philips, 2020). Dit is in de andere jaren minder expliciet opgenomen, al wordt duurzaamheid wel genoemd onder de individuele beloning in 2019.

Opportunity

Duurzaamheid is onderdeel van de visie en strategie van Philips. Ook is er een programma opgesteld, het 'healthy people, sustainable planet' programma. Het doel hiervan is om vanaf 2025 per jaar de levens van 3 miljard mensen te verbeteren en CO₂-neutraal binnen de operatie te worden in 2020 (Philips, 2016). Philips heeft diverse doelstellingen en KPI's gedefinieerd rondom duurzaamheid en klimaat. Er wordt ook gerekend met 'green revenues' en 'circular revenues' en doelstellingen voor dit type opbrengsten. Ook zijn er doelstellingen gesteld voor de CO₂ -emissies, welke tevens zijn goedgekeurd door de 'science based

targets initiative' (Philips, 2018). Rondom ESG zijn er ook doelstellingen en actieplannen opgesteld gedurende de aankondiging dat duurzaamheid bij Philips volledig in de bedrijfsvoering geïntegreerd gaat worden. Ook bij het ontwerpen van producten wordt rekening gehouden met de milieu-impact van het product over de hele levenscyclus (Philips, 2016). In 2018 is Philips gestart met het inbedden van de aanbevelingen van de TCFD in hun rapportages (Philips, 2018). Op deze manier wordt ervoor gezorgd dat er op verschillende lagen in de organisatie met duurzaamheid bezig kan worden gegaan. Philips rapporteert transparant over de voortgang van de doelstellingen en KPI's rondom duurzaamheid. In de jaarverslagen is hiervoor een ESG-rapportage per land opgenomen. Ook worden medewerkers worden per kwartaal geïnformeerd over de voortgang rondom duurzaamheid (Philips, 2016). Dit zorgt voor een goede informatiestructuur en kennisuitwisseling binnen Philips. Ook de betrokkenheid van Philips bij diverse gremia rondom duurzaamheid (onder andere ngo's en WHO) en de samenwerking met partners om de hele waardeketen in lijn te brengen met 1.5 graden opwarming zijn een indicator van kennisuitwisseling.

De 'General Business Principles' (GBP's) zijn voor de indicator normen en waarden een belangrijk kader. Deze principes gaan over integriteit en het zijn van een betrouwbare partner voor de maatschappij, medewerkers, business partners, klanten en shareholders. Deze principes gelden voor medewerkers, bedrijven en dochterondernemingen. Het document is vertaald naar 32 talen om een breed draagvlak te borgen (Philips, 2016). Aan de principes hangen verschillende beleidsstukken, handleidingen, trainingen en andere initiatieven vast die het mogelijk moeten maken om deze principes in de dagelijkse activiteiten in te bedden. Er is een bijbehorend rapportagebeleid om standaard rapportages en escalatie te kunnen regelen. Om gedragingen te melden die in strijd zijn met de principes is er een specifieke 'ethics line' in gericht waar medewerkers en externen terecht kunnen. Controle op de opvolging van de GBP's gebeurt via self-assessments (Philips, 2016). Voor andere gebieden in de organisatie zijn specifieke 'Codes of Ethics' opgesteld. Er is ook een 'human rights policy' vastgesteld. Ook is er een 'risk and control policy' opgesteld om managementcontroles mee te nemen in de operatie, doelstellingen te behalen om al bij het planningsproces rekening te houden met strategische risico's en om 'reasonable assurance' te kunnen geven (Philips, 2016). Er is ook een 'supplier sustainability declaration' waarin beschreven is welke gedrag er vanuit Philips van de leveranciers verwacht wordt. Hierin komen onderwerpen zoals milieu, integriteit, gezondheid en veiligheid, werkuitvoering. De naleving hiervan wordt door een externe partij geaudit (Philips, 2016).

Ondersteuning die medewerkers kunnen krijgen is in de jaarverslagen niet in detail toegelicht. Er wordt aangegeven dat medewerkers ondersteund worden bij hun ontwikkeling. Op basis van de aandachtspunten van Philips rondom duurzaamheid en klimaat kan ervan uit worden gegaan dat ook hier ontwikkelingsmogelijkheden zijn.

Samenhang risicomanagement en duurzaamheid

Op basis van de jaarverslagen is de connectie tussen duurzaamheid en risicomanagement op diverse plekken te vinden. Risicomanagement wordt vooral als middel ingezet op strategisch en operationeel niveau. Risicomanagement ondersteund Philips bij het maken van strategische beslissingen, het verbeteren van de waardecreatie en het behalen van duurzame resultaten (Philips, 2016). Ook worden risicoanalyses gebruikt om de veiligheid binnen de locaties van Philips te verhogen.

Binnen het managen van de leveranciersrelaties speelt risicomanagement ook een belangrijke rol. Philips geeft veel aandacht aan issues rondom duurzaamheid bij leveranciers en laat de leveranciers op basis van een risicoprofiel auditen (Philips, 2016). In de beoordeling van de volwassenheid van een leverancier is 'risk en control' een onderdeel.

Binnen de gremia en rapportages die Philips heeft rondom duurzaamheid en risicomanagement is weinig overlap te zien. Er kan echter ervan uit worden gegaan dat met beide onderwerpen bezig wordt gegaan. Risicomanagement en duurzaamheid zijn op basis van de verstrekte informatie beiden onderdeel van de dagelijkse operatie. Hoe concreet is niet uit de informatie te halen.

4.3 ASR

In de jaarverslagen die binnen dit onderzoek gebruikt worden, vindt er veel ontwikkeling plaats bij ASR, in de jaren 2019 en 2020 is het redelijk stabiel. ASR geeft aan dat ze leider willen zijn op gebied van duurzaamheid en kiest ook voor een duidelijk governance rondom duurzaamheid. Het is ook duidelijk te zien dat er een focus ligt op klimaat.

Governance duurzaamheid

Binnen ASR is de CEO verantwoordelijk voor het CSR-beleid. De directeur 'corporate communications' coördineert alle prestaties samen met de CSR-stuurgroep. Deze groep bestaat uit een secretaris, de directeuren van verschillende afdelingen (Human Resources, Services, Group Asset Management, Real Estate Investment Management, Property en Casualty, pensioenen, en vanaf 2017 ook Integrity, Group Risk Management, Non-life, Banken & Hypotheken en de secretaris van de Raad van Bestuur). Het takenpakket van deze stuurgroep is het formuleren van een visie en het vertalen van deze visie naar de verschillende focusgebieden van de leden, het monitoren van de CSR gerelateerde KPI's, en middels een kwartaalrapportage beoordelen welke resultaten behaald zijn en bijsturen als dat nodig is. In 2019 is deze stuurgroep overgenomen door het 'business executive committee', welke bestaat uit de leden van het executive board, de chief risk officer en de senior managers uit de bedrijfsonderdelen. De stuurgroep wordt ondersteund middels een projectgroep met representanten uit de verschillende groepen. Deze projectgroep stelt de kwartaalrapportage over de CSR-KPI's op voor de stuurgroep. Daarnaast is er een werkgroep ('focus area werkgroep') voor elk aandachtsgebied. Deze werkgroep bespreekt relevante onderwerpen en werkt benodigde acties uit. De communicatie werkgroep houdt het overzicht over de communicatie rondom CSR binnen en buiten de organisatie, met onder andere als doel om CSR op de agenda te zetten. Er is een 'sustainability steering group' welke verantwoordelijk is voor de implementatie van de materiële thema's uit de materialiteitsmatrix. Specifiek voor klimaat is er in 2017 bij 'property and casualty' het 'climate committee' opgestart, welke in 2018 ook daarbuiten actief is. Het is een multidisciplinair comité welke de ontwikkelingen en impact van klimaatverandering periodiek beoordeelt en aanbevelingen geeft over hoe hiermee om te gaan.

In 2019 is er een 'climate governance' opgezet. Hierin wordt ook het 'executive board' betrokken door onder andere de strategie voor duurzame groei te reviewen en te accorderen, de focus ligt op klimaatverandering en energietransitie. Daarnaast bepaalt en monitort het 'executive board' op basis van klimaatdoelstellingen ook de realisatie hiervan en reviewen en accorderen zij de teksten over klimaat in het jaarverslag. Het 'business executive committee', is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en implementeren van klimaat gerelateerd beleid, het monitoren van de voortgang en het rapporteren over klimaat voor relevante bedrijfsonderdelen en zich extern in te zetten voor klimaat onderwerpen. Ook zijn er op andere managementniveaus comités binnen ASR die ervoor zorgen dat de verschillende bedrijfsactiviteiten samenwerken rondom klimaatverandering. In de jaarverslagen worden onder andere het 'non-financial risk committee', 'sustainability committee of P&C', 'ESG committee binnen asr asset management', 'central investment committee' en het groepsbrede TCFD-projectteam genoemd. Dit laatste comité zorgt voor een consistente manier van rapporteren.

In 2020 wordt ook een 'sustainability taskforce' genoemd welke de CEO ondersteunt. In deze taskforce zitten personen van stafafdelingen en de verschillende bedrijfsentiteiten. Deze 'workforce' ontwikkelt en

implementeert de duurzaamheidsstrategie en beleid van ASR en rapporteert per kwartaal over de voortgang van KPI's en doelstellingen aan het 'business executive committee', zodat dit comité de voortgang kan evalueren en eventueel bij kan sturen waar nodig.

Governance risicomanagement

Binnen ASR is het 'executive board' verantwoordelijk voor risicomanagement en de blootstelling aan risico's. Ook bepaalt het 'executive board' op basis van de jaarlijks uitgevoerde strategische analyse en bottom-up risk assessments de prioriteiten rondom risicomanagement. Het risicoprofiel van ASR wordt per kwartaal besproken in het 'non-financial risk committee' en het 'financial risk committee'. Een geïntegreerd rapport wordt besproken in het ASR risico comité. Het 'non-financial risk committee' bespreekt, adviseert en neemt beslissingen over het niet-financieel risicobeleid, waarbij de definitieve goedkeuring door het risico comité plaatsvindt. Ook monitoren zij het adequaat managen van niet-financiële risico's, dat het risicoprofiel binnen vastgestelde grenzen blijft en zorgen zij voor maatregelen mits dit niet het geval is. Het 'non-financial risk committee' rapporteert aan het risico comité van ASR. In 2018 heeft er een aanpassing plaatsgevonden in de risico comité structuur, waardoor het 'non-financial risk committee' informatie ontvangt vanuit de 'business risk committees'.

Vanaf 2020 is er een 'business executive committee – risk meeting' (BEC – risk meeting), welke door de CEO wordt voorgezeten. Deelnemers van dit comité zijn risicomanagement, compliance, interne audit, de actuariële functie en een aantal senior managers als vertegenwoordiging van diverse aandachtsgebieden. Per kwartaal controleert het 'BEC risk meeting' het algemene risicoprofiel van ASR, en in de vergaderingen wordt de voortgang op de geprioriteerde risico's gemonitord. Jaarlijks bepaalt dit comité de 'risk appetite statements' samen met de bijbehorende limieten en doelstellingen (financieel en niet-financieel) en legt dit voor aan het 'audit and risk committee', welke vervolgens de RvC adviseert voor de uiteindelijke goedkeuring.

AMO

Ability

Voor de factor 'ability' is er weinig informatie te vinden met betrekking tot duurzaamheid en risicomanagement. Door de focus van ASR op duurzaamheid zou dit wel voldoende aandacht moeten krijgen binnen het bedrijf. Er zijn wel algemene aanwijzingen te vinden over de aandacht die ASR schenkt aan de ontwikkeling van medewerkers. In het jaarverslag van 2019 geeft ASR aan dat zij tevreden zijn dat medewerkers continu hun vaardigheden ontwikkelen (ASR, 2019). ASR geeft ook aan dat medewerkers aangemoedigd worden om zich te blijven ontwikkelen en hun kennis en vaardigheden te verbeteren (ASR, 2020). Hiervoor worden diverse trainingen en cursussen aangeboden en wordt er aanvullende coaching en workshops aangeboden in het kader van een duurzame werkrelatie (ASR, 2020). ASR publiceert cijfers over de aantallen medewerkers die gebruik hebben gemaakt van de ontwikkelingsmogelijkheden.

Motivation

Er zijn in de jaarverslagen diverse indicatoren gevonden voor extrinsieke of instrumentele motivatie. Zo wordt er voor het opstellen van de materialiteitsmatrix onder andere input opgehaald bij stakeholders en worden trends en ontwikkelingen uit de maatschappij meegenomen (ASR, 2016). De prioriteiten uit de materialiteitsmatrix worden vervolgens gekoppeld aan KPI's, welke weer invloed hebben op de dagelijkse bedrijfsactiviteiten. Op deze manier houdt ASR rekening met de wensen vanuit stakeholders en maatschappij en maakt deze onderdeel van de werkzaamheden.

Ook noemt ASR in relatie tot de thema's 'corporate social responsibility' en klimaatverandering, dat de verwachtingen van investeerders en klanten veranderen (ASR, 2018). Mogelijke werknemers van ASR, in de millennial generatie, hebben ook andere verwachtingen van een werkgever, wat naast invloed vanuit

de maatschappij ook een indicator is voor de aantrekkelijkheid als werkgever. Volgens ASR ontstaat er ook druk op het businessmodel dat voor voldoende opbrengsten zorgt, omdat klanten de sociale rol van bedrijven belangrijker vinden en duurzaamheid een groeiend criterium wordt (ASR, 2018).

ASR ziet de behoefte aan duurzame producten als toegevoegde waarde, en de toekomstige risico's rondom klimaatverandering ook als kans in verband met de benodigde verzekeringsproducten (ASR, 2019). In dit kader heeft ASR in 2017 een klimaat comité opgezet welke onderzoekt welke maatregelen getroffen kunnen worden om risico's te kunnen verkleinen en klanten zo effectief mogelijk te kunnen helpen bij het beperken van de impact van klimaatverandering op hen (ASR, 2017). Het bijsturen op deze risico's en ook het ondersteunen van klanten kan op de lange termijn ervoor zorgen dat de financiële positie van ASR sterk blijft, waardoor dit als instrumentele motivatie gezien kan worden.

Naast dat ASR aangeeft te zien dat de millennial generatie andere verwachtingen heeft aan een werkgever geeft ASR in 2019 aan dat ze zich beseffen dat mensen behoefte hebben om voor hen te werken, omdat zij een bedrijf zijn die zich maatschappelijk bezighoudt (ASR, 2019). ASR geeft ook aan dat hun medewerkers belangrijk zijn voor het behalen van hun doelstellingen en het daarom belangrijk is om nieuwe medewerkers aan te trekken. Om dit te bereiken biedt ASR een breed aanbod aan ontwikkelingsmogelijkheden en prettige werk/privébalans (ASR, 2020).

Er zijn ook verschillende toelichtingen in de jaarverslagen te vinden die erop duiden dat risicobeperking op de lange termijn een indicator is die voor ASR relevant is. ASR geeft in 2018 aan dat hun 'purpose' is om klanten te helpen om vermogen op te bouwen en risico's te mitigeren. Volgens ASR kunnen financiële en imago risico's beperkt worden en op lange termijn prestaties en waardecreatie positief beïnvloed worden door het integreren van ESG-factoren in het investeringsmanagement (ASR, 2018). Ook wordt in dit kader de financiële impact van klimaatverandering op diverse plekken binnen ASR genoemd en het ermee samenhangende langetermijnriscico (ASR, 2017, 2019). Tegelijkertijd wordt ook aangegeven dat de klimaatverandering en duurzaamheid ook een kans is voor ASR.

ASR laat ook duidelijk zien dat er een intrinsieke motivatie bestaat. In 2019 geven zij in het jaarverslag aan dat "door te focussen op duurzaamheid als een integraal onderdeel van haar strategie, is het doel van ASR om haar positieve bijdrage te vergroten en potentieel negatieve impact op de maatschappij en milieu te verkleinen." (ASR, 2019, p. 18). Hiermee geeft ASR aan dat het hun behoefte is om een bijdrage te leveren en dit ook op te nemen in hun strategie. Zij geven daarnaast ook aan klanten te willen ondersteunen bij het beperken van hun risico's en welstand te verhogen (ASR, 2018). Ook al brengt het verkleinen van de risico's voordelen voor ASR met zich mee, door dit het bestaan van het bedrijf te maken wordt wel de nadruk gelegd op hun positieve bijdrage aan de maatschappij en klanten. Eerder is al genoemd dat ASR haar medewerkers belangrijk vindt. De betrokkenheid van medewerkers wordt elk jaar gemonitord en is van 75% in 2018 naar 77% in 2019 en vervolgens naar 89% in 2020 gegaan (ASR, 2020). Dit kan te maken hebben met de sterke focus op duurzaamheid, al is er op basis van de jaarverslagen geen eenduidige samenhang te zien. Medewerkers van ASR worden ook aangemoedigd om buiten ASR een bijdrage te leveren aan de maatschappij. In de remuneratie wordt aangegeven dat CSR-doelen meetellen in de beloningen.

Opportunity

ASR geeft in 2019 aan dat het overkoepelende thema van hun strategie duurzame waardecreatie op lange termijn is, waarmee ze willen bijdragen aan de oplossing van de maatschappelijke problemen. Hierbij kent ASR zichzelf verschillende rollen toe als duurzame verzekeraar, duurzame werkgever, duurzame investeerder en betrouwbaar bedrijf (ASR, 2019).

In 2020 heeft ASR strategische doelen gesteld waarmee ze klimaatverandering tegen willen gaan door risico's te managen en bij te dragen aan oplossingen. Hierbij gaat het onder andere om het meenemen van klimaatveranderingsrisico's in de bedrijfsprocessen, het helpen van klanten met preventie of beperken van deze risico's, het mogelijk maken van de energietransitie en ondersteunen van initiatieven van de sector om verzekeringen aan te kunnen blijven bieden voor klimaatrisico's (ASR, 2020). Voor deze doelen is een uitwerking beschikbaar over hoe ze dit willen bewerkstelligen. Via deze doelen wordt het medewerkers en het bedrijf mogelijk gemaakt om zowel met duurzaamheid als ook met risicomanagement bezig te zijn. De KPI's rondom duurzaamheid ondersteunen er ook bij en zijn per materieel thema opgesteld. Hier is ook risicomanagement onderdeel van. Informatie over de voortgang van deze doelen wordt middels een kwartaalrapportage over de KPI's gedeeld. Vanaf 2018 is er ook voor alle bedrijfsonderdelen een tabel opgenomen waarin duurzaamheidsdoelen en resultaten worden weergegeven wat zorgt voor een transparant overzicht van de voortgang rondom duurzaamheid.

Prioriteiten rondom risicomanagement worden jaarlijks op basis van een bottom-up self-assessment en strategische analyses bepaald door het 'executive board' (ASR, 2016). Hierdoor is een structuur opgezet waarmee input breed uit de organisatie opgehaald wordt.

Rondom de indicator cultuur geeft ASR aan dat zij een inclusieve, open en eerlijke cultuur nastreven en medewerkers de kernwaarden van ASR naleven (ASR, 2020). ASR heeft verschillende beleidsstukken, zoals duurzaamheidsbeleid, operationeel risicomanagementbeleid, 'social responsible procurement policy', 'diversity policy', 'social responsible investment policy' welke aanvullend bijdragen aan het verwezenlijken van duurzaamheidsaspecten en zorgen voor een verankering van de normen en waarden binnen de organisatie. De 'social responsible procurement policy' heeft als doel om met leveranciers in gesprek te gaan over hun doelen en geeft aanvullende eisen aan de leveranciers van ASR op gebied van duurzaamheid, mensenrechten en arbeidsvoorwaarden (ASR, 2017). Er was geen directe toelichting te vinden over hoe ASR-medewerkers ondersteund om zich bezig te houden met duurzaamheid en risicomanagement, maar er wordt wel genoemd dat ASR zijn medewerkers aanmoedigt om een deel van hun tijd te besteden aan lokale maatschappelijke doelen, bijvoorbeeld het verstrekken van financiële hulp. ASR zelf zet zich hier onder andere ook voor in.

Samenhang risicomanagement en duurzaamheid

ASR geeft zelf aan dat het integreren van ESG bijdraagt aan het beperken van risico's, met als resultaat een positieve impact op de langetermijnwaardecreatie en prestaties. Dit alleen geeft al aan dat ASR een combinatie van risicomanagement en duurzaamheid als belangrijk ziet. Ook is er een focus te vinden op de impact van klimaatverandering op ASR en haar klanten, en ook hier wordt risicomanagement als middel ingezet om deze risico's te beperken. Op basis van de verstrekte informatie in de jaarverslagen gaat het hier aan de ene kant over het beperken van financiële gevolgen, maar ook de toekomstbestendigheid en reputatie van ASR.

Klimaatrisico's krijgen naast de ESG-risico's specifieke aandacht bij ASR. Vanaf 2019 is er een duidelijke focus te vinden op de fysieke en transitierisico's die de klimaatverandering met zich meebrengt. Ook onderscheid ASR tussen reputatie risico's en regelgevingsrisico's. De risico's worden in de jaarlijkse groepsbrede risicoanalyseproces geïdentificeerd en meegenomen in de bedrijfsprocessen. Hierdoor worden deze risico's zowel op strategisch als ook op operationeel niveau verankert. Ook is het hier relevant om te vermelden dat het 'executive board' klimaatverandering naast een risico ook als een kans ziet, waardoor ook zij draagvlak creëren voor deze combinatie aan vakgebieden. ASR neemt de klimaatrisico's als onderdeel van duurzaamheidsrisico's mee in de risicobereidheid van ASR.

De risicomanagementcyclus is ondergebracht in dagelijkse operatie. Door de doelstellingen die ASR heeft gesteld, welke door de verschillende lagen van de organisatie worden opgepakt, kan ook hier van een combinatie van duurzaamheid en risicomanagement worden gesproken. Voor klimaatrisico's wordt in de jaarverslagen genoemd dat deze onderdeel zijn gemaakt van het bestaande risicomanagement raamwerk. Scenarioanalyse wordt hier als middel gebruikt om een beter idee te krijgen van de potentiële gevolgen van deze risico's (ASR, 2020). Er worden in de jaarverslagen risico's omschreven die met de fysieke impact van klimaatverandering en de transitie te maken hebben. Er is dus een focus te zien op klimaatrisico's en minder op risico's in relatie tot duurzaamheid.

4.4 ING

De bekeken jaarverslagen van ING kenmerken zich door een vaste structuur. In samenhang met de 'Think Forward' strategie van ING zijn diverse aanscherpingen rondom duurzaamheid en risicomanagement over de vijf jaar heen te zien. Vanaf het eerste jaar dat er is bekeken zijn er al doelstellingen te zien rondom niet-financiële zaken. ING is ervan overtuiging dat de meeste impact voor hun in financieringen zit, maar dat de economie nog niet ver genoeg is voor alleen duurzame alternatieven, daarom wordt er ook nog geïnvesteerd in olie en gas. ING ziet het als hun 'purpose' om mensen in hun leven en het bedrijfsleven te ondersteunen om een stap vooruit en duurzaam te blijven. ING gebruikt daarbij hun rol als bank om vooruitgang op sociaal en milieu gebied te ondersteunen. Daarnaast versterken zij ook een zelfredzame en maatschappij met lage CO₂ -emissies.

Governance duurzaamheid

Er wordt bij ING door het hoofd van duurzaamheid gerapporteerd aan de vice-voorzitter van het 'management board banking'. De verantwoordelijkheden rondom duurzaamheid zijn over de verschillende business units verdeelt naar specialisten. Deze helpen bij het acteren op duurzaamheidsrisico's- en kansen door het ontwikkelen van beleid en doelstellingen. Er bestaat een 'global sustainability department', welke de verantwoordelijkheden via de verschillende 'business units' naar de specialisten doorgeeft. Deze materiedeskundigen ondersteunen, in lijn met de duurzaamheidskoers van ING, het ontwikkelen van beleid en doelstellingen voor de omgang met duurzaamheidsgerelateerde risico's en kansen. Specifiek voor Amerika en Azië bestaan er regionale teams om klanten beter te kunnen ondersteunen. In het jaarverslag worden geen comités beschreven rondom duurzaamheid waar het 'supervisory board' of het bestuur bij betrokken zijn. Middels de kwartaalrapportage worden externe stakeholders en het 'management board banking' over de voortgang rondom de prioriteiten geïnformeerd. In 2018 introduceert ING het 'Climate Change Committee', welke de strategie en doelen voor de groep stelt en klimaat risico- en kansenmanagement regelt en toezicht houdt op deze onderwerpen. Het voorzitterschap ligt bij de 'Chief Risk Officer' en het vice-voorzitterschap bij het bestuurslid welke verantwoordelijk is voor 'wholesale banking'. Sinds 2020 heeft ING een interne klimaatrisico werkgroep welke zich middels een bankbrede aanpak richt op het beperken van de impact van de gevolgen van klimaatverandering. ING geeft in dit kader aan dat zij klimaat zien als een onderdeel van het risicoraamwerk en daarom een integratie plaats moet vinden voor een toekomstgerichte aanpak. Er wordt in 2020 ook een 'Climate Expert Group' in het jaarverslag genoemd.

Governance risicomanagement

In 2017 heeft ING ervoor gekozen om de risicomanagementstructuur aan te passen ten opzichte van 2016. Op basis van de 'Think Forward' strategy is voor risicomanagement het werken met het 'target operating model' programma opgezet. De basis van de structuur zijn nu twee niveaus ('two tier structure'). Deze aanpassingen hebben in 2017 voor een nieuwe inrichting van de risicomanagementstructuur gezorgd. Er zal in dit stuk de inrichting vanaf 2017 beschreven worden. Volgens ING zijn de veranderingen in 2015

ingezet om een betere aansluiting en overzicht te creëren tussen de verschillende lagen die zich bezig houden met risicomanagement.

ING heeft voor een structuur gekozen waarbij de eerste lijn een groot deel van het risicomanagement en het niet-financiële risicomanagement zelfstandig uitvoert. Voor de verschillende MT's is niet-financieel risicomanagement een integraal onderdeel van de agenda, en de commerciële afdelingen hebben een primaire verantwoordelijkheid voor het dagelijkse risicomanagement. Zij zijn leggen rekenschap af over alle risicomanagement gerelateerde zaken die hun onderneming raken, en identificeren, rapporteren, managen en leggen alle risico's die zij in hun werkzaamheden tegen komen vast op basis van de beschikbare frameworks. De commerciële afdelingen worden ondersteund door de onafhankelijke risicomanagement afdelingen. Zij stellen passend beleid en richtlijnen op, borgen dat er aan interne en externe vereisten voldaan wordt en implementeren het control framework. Het bepalen van risico acceptaties, en het bewaken dat risico's binnen de risk appetite blijven, is ook taak van deze afdelingen. Daarnaast is het zorg dragen dat risico's juist geïdentificeerd, geclassificeerd, gemanaged en gerapporteerd worden ook een taak voor deze afdelingen. De 'Chief Risk Officer' (CRO) is lid van het executive board, het hoofd van deze onafhankelijke risicomanagement afdelingen en verantwoordelijk voor alle dagelijkse zaken rondom risicomanagement. De CRO zorgt ervoor dat risico's op de agenda staan bij het 'leadership team' en dat alle issues op het hoogste niveau besproken worden. Ook het borgen van kennis rondom risicomanagement bij het audit en risico comité, en het per kwartaal rapporteren aan het risico- en audit comité van het 'supervisory board' (SB) is taak van de CRO. Het 'supervisory board' houdt toezicht op het beleid, de gang van zaken binnen ING en andere bijbehorende bedrijfsactiviteiten. Hiervoor wint het SB advies in van het audit comité en het risicomanagement comité. Het risicomanagement comité van het 'supervisory board' bespreekt de belangrijkste risico's en maatregelen van ING (financieel en niet-financieel), de structuur en uitvoering van de interne risicomanagement en controlesystemen. Jaarlijks wordt de opzet en werking van het 'risk appetite framework' besproken. Het 'executive board' keurt het 'risk appetite framework' goed en is verantwoordelijk voor alle risico's die samenhangen met de activiteiten van ING Group. Ook ligt de verantwoordelijkheid voor het voldoen aan wet- en regelgeving van de risicomanagement- en controlesystemen bij het 'executive board'.

Het 'management board banking' (MBB), welke bestaat uit het 'executive board' en de managers van de business lijnen, is verantwoordelijk voor het managen van de risico's die samenhangen met de activiteiten van ING bank. Het MBB is verantwoordelijk ervoor dat de risicomanagement en controlesystemen effectief zijn en voldoen aan wettelijke eisen. Issues rondom risicomanagement en interne controle worden gerapporteerd aan en besproken met het 'supervisory board'. Een keer per kwartaal wordt er aan het risico comité gerapporteerd over de verschillen en veranderingen in het risicoprofiel ten opzichte van de risk appetite. Het MBB brengt jaarlijks de 'planning letter' uit, waarin beschreven staat wat de toekomstige strategie is, en wat de 'key risico issues' zijn. Op basis van de planning letter kan het bedrijf passende plannen maken die overeenkomen met de strategie van de bank. Onderdeel hiervan is onder andere een 'risk assessment' en wordt er rekening gehouden met de 'risk appetite'. Op basis van deze input komt de MBB met een plan, welke door het SB goedgekeurd wordt. Specifiek voor de bank is er een niet-financieel risico comité, welke verantwoordelijk is voor de opzet en het onderhoud van het niet-financiële risicomanagement framework en alle bijbehorende zaken, zoals compliance en juridisch beleid, en alle andere zaken die nodig zijn voor het managen en rapporteren van risico's. Dit comité geeft goedkeuring en houdt toezicht op alle zaken rondom niet-financiële risico's en wordt ondersteund door input van de niet-financiële risico comités op entiteits- en divisie niveau.

De 'Chief Compliance Officer' (CCO) is het hoofd van niet-financieel risicomanagement en de 'compliance risk management' functie. Dit is een onafhankelijke functie voor beleid en compliance risico's van de hele

bank. De CCO ondersteunt het 'executive board' en 'managing board banking' bij het managen van de compliance risico's van ING en het bijbehorende control framework. De CCO is onderdeel van het risico comité van het 'supervisory board'. De 'head of corporate operational risk management' en de andere risk en compliance functie rapporteren aan de CCO. Zij zijn verantwoordelijk voor het gezamenlijk ontwikkelen van het framework van niet-financiële beleidsstukken en standaarden binnen ING. Daarnaast monitoren zij ook de naleving en de kwaliteit van niet financieel risicomanagement binnen het bedrijf.

ING noemt ook een compliance risk management functie, welke het control framework rondom wet- en regelgeving implementeert, en risk management op 'corporate level' welke een escalatie/ veto heeft voor niet aanvaardbare risico's voor ING.

Bij ING is er een onafhankelijke risicomanagement functie, welke de verantwoordelijkheid heeft om toezicht te houden en het risicomanagement te sturen binnen ING. Deze functie identificeert, meet en managet de risico's in verschillende economische omstandigheden en houdt toezicht erop dat de bedrijfsactiviteiten in lijn zijn met de strategie en de risk appetite.

Op regionaal niveau zijn er risico comités, risicomanagement functies en business unit riskmanagers.

ING heeft naast het risico comité en audit comité ook nog andere risico comités. Binnen het 'Global Credit & Trading Policy Committee' en 'Global Credit Committee Transaction Approval' worden ESR-risico's besproken.

AMO

Ability

Rondom de kennis, vaardigheden en competenties die medewerkers nodig hebben voor duurzaamheid en risicomanagement zijn er een aantal aandachtspunten in het jaarverslag te vinden. Zo wordt er bijvoorbeeld in 2019 aangegeven dat alle medewerkers verantwoordelijk zijn voor het managen van risico's (ING, 2019). Hieruit kan er gesloten worden dat er passende ondersteuning voor medewerkers is om deze verantwoordelijkheid na te kunnen komen. Specifiek rondom gedrag van medewerkers wordt er aangegeven dat er rondom compliance risicomanagement trainingen worden gegeven om medewerkers te trainen op gebied van integriteit en compliance (ING, 2017). Het doel hiervan is het tegengaan van corruptie. Er worden ook voorlichtingen en e-learningen ontwikkeld om de kennis en het bewustzijn van medewerkers te verhogen rondom integriteitsrisico's (ING, 2016).

Motivation

Op basis van de kenmerken die binnen dit onderzoek worden gebruikt zijn er een grote hoeveelheid indicatoren te vinden rondom extrinsieke/instrumentele motivatie voor risicomanagement en duurzaamheid. Opvallend hierbij is, dat er direct een connectie tussen beide vakgebieden gemaakt wordt. Dit lijkt op basis van de jaarverslagen bij andere bedrijven niet zo te zijn. Zo wordt er in 2016 al de invloed van maatschappij en stakeholders op duurzaamheid en risicomanagement aangegeven. ING vermeld hierover dat niet alleen overheden, maar ook andere stakeholders, willen dat banken risico's rondom mensenrechten en klimaat meenemen in hun besluiten voor financieringen en investeringen (ING, 2016). Ook wordt er van ING verwacht dat zij een meetbare lange termijn visie hebben voor doelen rondom milieu en sociale zaken (ING, 2016). De wens van stakeholders is ook dat ING met klanten in gesprek gaat om hen te ondersteunen bij hun eigen prestaties rondom duurzaamheid. In het jaarverslag van 2018 wordt ook aangegeven dat de maatschappelijke veranderingen rondom duurzaamheid en klimaatverandering ervoor hebben gezorgd dat beleidsstukken vernieuwd zijn en diverse initiatieven zijn opgestart (ING, 2018). Hieruit wordt duidelijk dat de wensen van stakeholders en de maatschappij invloed hebben op de ontwikkelingen binnen ING. Ook de invloed van duurzaamheid en risicomanagement op de financiële positie lijkt invloed

te hebben. ING benoemd in het jaarverslag van 2017 expliciet het risico dat klimaatverandering is voor de financiële positie en reputatie (ING, 2017). Daarnaast is ING ervan overtuigd dat hun beleidsraamwerk rondom 'environmental social risk' een competitief voordeel oplevert in tijden waarin wetgevingen op gebied van mensenrechten steeds globaler geïmplementeerd worden (ING, 2017). Dit is een duidelijke indicator voor de invloed op de concurrentiepositie. Ook bij de selectie van leveranciers speelt concurrentie voor ING een rol. ING geeft aan dat bedrijven welke oplossingen hebben voor de huidige uitdagingen en rekening houden met de impact van hun werkzaamheden op milieu en mens, op lange termijn betere prestaties behalen (impact en opbrengst) en daarom met deze bedrijven samen wordt gewerkt (ING, 2017).

ING classificeert klimaatverandering als een groot en extreem significant risico welke de financiële positie en reputatie van ING kan beschadigen (ING, 2018). Op verschillende plekken in het jaarverslag wordt ingegaan op de gevolgen die klimaatverandering met zich meebrengt voor banken en ING, maar ook welke implicaties diverse maatregelen met zich meebrengen. Zo stelt ING dat, om de opwarming tegen te gaan, ook de manier van investeren moet veranderen (ING, 2018). Vanaf 2020 worden de risicoanalyses welke ING uitvoert uitgebreid om ook fysieke en transitierisico's voor vastgoed en andere sectoren inzichtelijk te maken (ING, 2020). ING laat hierdoor zien dat zij op deze manier risico's voor de lange termijn inzichtelijk en waar mogelijk beperkt willen hebben.

Indicatoren rondom 'aantrekkelijke werkgever' zijn in mindere mate te vinden. ING noemt in de waardecreatie van 2016 dat zij een goede werkgever willen zijn met een sterke betrokkenheidsscore. Ook noemt de voorzitter van het 'supervisory board' dat diversiteit en verschillende achtergronden belangrijk zijn (ING, 2016). Er konden echter geen aanknopingspunten gevonden worden dat extrinsieke motivatie hier een rol bij speelt.

Rondom intrinsieke motivatie zijn minder indicatoren in de jaarverslagen te vinden. Duurzaamheid en klimaat worden meegenomen in de vergoeding (remuneratie) van het 'executive board', bijvoorbeeld het ontwikkelen van een risicostراتيجية waar klimaatrisico geïntegreerd is (ING, 2020). De purpose van ING is als volgt:

We beschouwen onze 'purpose' – mensen in staat stellen om een stap voor te blijven in het leven en bedrijfsleven – als inherent duurzaam. ING richt zich op het gebruik van onze positie als mondiale bank om milieu en sociale vooruitgang te stimuleren, om zo een CO₂ arme en zelfvoorzienende samenleving mogelijk te maken. (ING, 2017, p. 11)

De 'purpose' is niet direct duurzaam, maar geeft wel aan dat er intrinsieke motivatie is voor het ondersteunen van de maatschappij en haar uitdagingen. In 2019 vindt er een toevoeging plaats rondom de 'purpose'. Hierin wordt aangegeven dat het menselijke deel niet alleen een focus op consumenten betekend, maar dat ING verantwoordelijk wil bankieren en men zich bij ING bewust is van de rol die zij spelen binnen de maatschappij en daarbij, naast een aantal andere zaken, ook het tegengaan van klimaatverandering hoort en het ondersteunen van mensen om financieel gezond te zijn (ING, 2019).

Opportunity

ING heeft op verschillende plekken duurzaamheid en risicomanagement in de organisatie ingebed. Ook worden beide onderwerpen op diverse manieren bij elkaar gebracht. Zo is in de governance en structuur te zien dat er in verschillende gremia duurzaamheid, klimaat en ook de bijbehorende risico's besproken worden. ING geeft zelfs aan dat financieel en niet-financieel risicomanagement een ondersteuning voor duurzame besluiten is (ING, 2016). Met de introductie van het 'Climate Change Committee' in een bijbehorende werkgroep wordt hier ook nadruk op gelegd (ING, 2018, 2020). Binnen dit gremium worden zowel de doelen en passende strategie, als ook de risico's en kansen rondom klimaatrisico's besproken. De rapportagestructuur waarmee ING werkt zorgt er ook voor dat informatie, in ieder geval per kwartaal,

gedeeld wordt onder andere ook met externe stakeholders op basis van het 'Climate Risk Report'. Daarnaast wordt er vanaf 2019 ook op basis van de 'Taskforce for Climate-Related Financial Disclosures' (TCFD) gerapporteerd, waarin ernaar gestreefd wordt om de financiële impact van klimaat en transitierisico's op ING duidelijk te maken (ING, 2019). In 2018 is ook de 'terra approach' geïntroduceerd waarmee op een innovatieve manier sociale en economische verantwoordelijkheid genomen wordt en de overeenkomst van Parijs ondersteund wordt (ING, 2018).

Ook zijn er diverse doelstellingen te vinden rondom duurzaamheid. Zo zijn er specifieke niet-financiële kengetallen bepaald, onder andere CO₂ emissies, gefinancierde duurzame transities, duurzaam beheerd vermogen, effectief werkgeverschap, 'human capital ROI', en financiële zelfredzaamheid (ING, 2016). Een van de focuspunten van ING is bijvoorbeeld het vergroten van financieringen voor bedrijven die hun verantwoordelijkheid nemen en verkleinen van financieringen voor CO₂ intensieve bedrijven (ING, 2017). ING geeft ook aan circulariteit en sociale vooruitgang te ondersteunen, onder andere door het ondersteunen van consumenten bij financiële keuzes en veerkrachtigheid. Door het stellen van deze doelen en rapporteren hierover zorgt ING voor een context waarin duurzaamheid aandacht kan krijgen binnen de organisatie. Er zijn diverse beleidsstukken binnen ING, de 'Climate Change Policy', 'Human Rights Policy', 'Environmental and Social Risk Policy Framework' waarmee onder andere normen en waarden worden vastgesteld.

Voor risicomanagement zijn er geen expliciete doelstellingen in de jaarverslagen te vinden. Ook over de rapportagestructuur is er niet hele duidelijke informatie te vinden. Door de verschillende gremia en breedte waarin risicomanagement in de organisatie verankert lijkt kan er wel vanuit worden gegaan dat er voldoende mogelijkheden gecreëerd worden om met risicomanagement bezig te gaan.

Via de waardecreatie is ING ook bezig met duurzaamheidsaspecten. Hierin worden bijvoorbeeld onder eerlijke operatie corruptiepreventie en duurzaam financierings- en investeringsbeleid genoemd. Onder 'human capital' gaat het over diversiteit, gelijke kansen en discriminatiepreventie (ING, 2016). Per onderwerp in de materialiteitsmatrix is aangegeven welke kansen en risico's er zijn, hoe dit onderwerp wordt aangepakt en wat de prestaties op dat gebied zijn. Via deze manier wordt een grote stap gezet om binnen ING met duurzaamheid bezig te zijn. De kennisuitwisseling lijkt op basis van de jaarverslagen vooral extern plaats te vinden, al zal dit intern ook invloed hebben. ING geeft bijvoorbeeld aan om samen met de Europese investeringsbank bijgedragen te hebben aan de implementatie van de Green Deal en input te hebben geleverd voor stress testen rondom duurzaamheid die de weerbaarheid van het financiële systeem tegen klimaat gerelateerde schokken testen (ING, 2020). Ook dragen zij middels 'thought leadership' aan specifieke kennisontwikkeling rondom verschillende thema's zoals circulaire economie (ING, 2016). In 2019 is ING gestart om andere partijen te zoeken waarmee zij de impact op duurzaamheid kunnen vergroten, steunen zij bedrijven om ESG doelen te meten (ING, 2019). ING geeft in 2016 aan dat ze expertise aan het ontwikkelen zijn rondom milieu en social risicomanagement en duurzame financieringen en data-analyse. Er is geen toelichting te vinden over hoe dit gerealiseerd wordt, maar er kan op basis van deze stelling wel worden uitgegaan dat er binnen ING bepaalde kennisnetwerken ontstaan. Op basis van 'planning letter' wordt er ook voor gezorgd dat de doelstellingen en risico's op basis van de ING brede keuzes plaatsvinden. Door er vanuit de aansturing bepaalde keuzes rondom duurzaamheid en risicomanagement mee te laten nemen in de bedrijfsplannen kan er via deze structuur de mogelijkheid gecreëerd worden om met duurzaamheid en risicomanagement bezig te zijn. Veronderstelling is dan wel dat dit als component mee wordt genomen.

Samenhang risicomanagement en duurzaamheid

Er zijn verschillende samenhangen op diverse plekken bij ING te vinden. Er lijkt een grote focus te liggen op de risico's die met het klimaat te maken hebben. Zo worden er binnen het 'Climate Change Committee',

welke door de CRO voorgezeten wordt en welke een duidelijke focus heeft op de risico's en kansen die met alle ontwikkelingen samenhangen. Er is daarnaast ook een specifiek 'Climate Risk Report' en wordt er expliciet genoemd dat klimaatrisico's onderdeel zijn van het risicoraamwerk. In 2017 is ING begonnen met het integreren van klimaatrisico's in het risicomanagementproces op te nemen en beter te begrijpen wat klimaatrisico's voor ING betekenen, zij geven ook aan dat het identificeren en beoordelen van deze risico's ondersteund bij het vinden van een passende 'risk appetite', het reflecteren op extern milieumanagement en het ontwikkelen van passend beleid. Risicomanagement wordt als middel gebruikt om als bedrijf te groeien in kennis en inzichten rondom de impact van klimaat op het bedrijf en om langetermijnrisico's te beperken die invloed kunnen hebben op de financiële positie van ING. In 2020 is aanvullende focus te vinden op de ESG-risico's, deze zijn toegevoegd aan het risicoprofiel, en wordt er in een aanvullend hoofdstuk aandacht besteed aan 'environmental, social and governance risk'. 'Environmental social risk' wordt gebruikt om eventuele risico's bij klanten en transacties te beoordelen en is geïntegreerd in de processen en systemen van ING. In 2019 is er aan het ESR-beleid ook een 'climate change policy' toegevoegd om op deze manier ook de negatieve klimaatimpact van specifieke overeenkomsten te beperken. Risicomanagement wordt ook gebruikt om een duidelijker beeld te krijgen van verschillende trends en de impact van deze op de strategie van ING en het risicoprofiel. Ook hier wordt risicomanagement weer als middel ingezet om toekomstbestendig te blijven als organisatie.

4.5 Vergelijking cases

Op basis van de uitgevoerde analyse zijn er geen bedrijven die opvallen door een andere aanpak of structuur. De verschillen zijn meer op detailniveau te vinden. Het is ook te zien dat elk bedrijf op basis van hun interne en externe context specifieke focuspunten heeft. Zo is er bij alle bedrijven te zien dat er eisen op basis van hun waarden en normen worden meegegeven aan leveranciers, bij DSM en Philips lijkt het op basis van de informatie uit de jaarverslagen breder invulling te krijgen en wordt er ook meer controle op uitgevoerd. Bij ING en ASR wordt er meer focus gegeven aan hun rol binnen het verstrekken van leningen of investeringen en hier een duurzaamheidscomponent aan te koppelen. Alle bedrijven hebben op een gegeven moment duurzaamheid onderdeel gemaakt van hun 'purpose'. DSM benoemt duurzaamheid tot kernwaarde, ASR geeft aan dat het overkoepelende thema van hun strategie duurzaamheid is. Ook hebben alle bedrijven concrete doelstellingen voor duurzaamheid en rapporteren zij hierover. In de consistentie over de jaarverslagen heen valt op dat er bij ASR een ontwikkeling te zien is in de focus op duurzaamheid en het opstellen van passende structuren hierbij, ING, DSM en Philips lijken hier minder in te ontwikkelen. Dit kan erop duiden dat er al een passende structuur beschikbaar was.

Binnen alle aandachtsgebieden van duurzaamheid valt op dat mensenrechten, diversiteit, veiligheid, integriteit en klimaat het meest genoemd worden. Philips lijkt op basis van de jaarverslagen echter minder focus te geven aan klimaat in vergelijking met ASR, ING en DSM. Alle bedrijven gaan echter vanaf 2018 aan de slag met de TCFD.

Een andere overeenkomst is dat alle bedrijven risicomanagement in combinatie met duurzaamheid gebruiken om langetermijnrisico's te beperken en toekomstbestendig te worden. Bij ING is te zien dat zij in het eerste jaarverslag van 2016 een duidelijke overlap hebben tussen duurzaamheid en risicomanagement (met een focus op klimaat), zowel binnen de risico's die gesignaleerd worden maar ook in de governance.

Alle bedrijven zijn door verschillende redenen gemotiveerd om met duurzaamheid bezig te zijn, het blijkt echter lastig om de intrinsieke motivatie duidelijk uit de jaarverslagen te kunnen halen.

Op basis van de analyse lijkt motivatie de belangrijkste factor voor bedrijven om zich met duurzaamheid en risicomanagement bezig te houden, echter moeten 'opportunity' en 'ability' ingevuld zijn om deze

motivatie om te kunnen zetten in plannen. Dit is op diverse plekken te zien, doordat er benoemd wordt dat klimaat een belangrijk risico is voor de lange termijn en hier in de jaren ernaar comités opgezet worden om inzicht te krijgen in deze risico's, maatregelen te treffen en na te gaan op welke manier deze risico's in kansen omgezet kunnen worden.

In tabel 2 overzicht van de belangrijkste uitkomsten uit de analyse.

Tabel 2. Overzicht belangrijkste uitkomsten analyse, ingedeeld op AMO per bedrijf.

Bedrijf	Ability	Motivation	Opportunity	Samenhang RM & ESG
DSM	<ul style="list-style-type: none"> Aandacht voor ontwikkeling medewerkers Investering in medewerkers belangrijk Focus op algemene vaardigheden en duurzaamheid 	<ul style="list-style-type: none"> Duurzaamheid kernwaarde en businessdriver Materialiteitsmatrix: input stakeholders Financiële resultaten moeten samen gaan met 'purpose' voor toekomstbestendigheid Motivatie bij medewerkers door focus op duurzaamheid Wens aantrekkelijke werkgever Bestuurders betrokken bij duurzame, ethische of goede doelen Duidelijke Intrinsieke motivatie te zien, wel overlap met extrinsieke motivatie, scheiding lastig 	<ul style="list-style-type: none"> Duurzaamheid is kernwaarde Doelstellingen duurzaamheid & transparante rapportage Cultuur en waarden 'Code of business conduct' (duurzaamheid en ethiek) 'Letter of representation' voor o.a. risico's Focus op diversiteit, persoonlijke ontwikkeling en veiligheid 'Supplier code of conduct' voor risicobeheersing Er wordt context gecreëerd voor duurzaamheid en risicomanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Waarden en bedrijfsprincipes (duurzaamheid) zijn startpunt risicomanagement Klimaatrisico's onderdeel van risicomanagementproces Specifieke focus op klimaatrisico's, waarbij brede groep uit bedrijf betrokken is Mensenrechten Risico's in keten beperken Risicomanagement middel om negatieve consequenties te beperken en kansen te creëren voor bedrijfswaarde
Philips	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers (e-learning, mentoring, coaching) Bijdrage aan inzetbaarheid en arbeidsmarktgeschiktheid Investeren in toekomstbestendig personeelsbestand 	<ul style="list-style-type: none"> Materialiteitsassessment: input stakeholders Aantrekkelijk werkgeverschap door diversiteit en inclusie Risicobeperking op lange termijn (financiële- en imagoschade) Koppeling aan purpose Aanpassen aan marktontwikkelingen ESG Innovatie en maatschappelijke impact inspirerend voor medewerkers (hoge betrokkenheid) Green revenues Duurzaamheid onderdeel van beloning 	<ul style="list-style-type: none"> Duurzaamheid onderdeel van strategie (KPI's) Doelstellingen en actieplannen gedefinieerd voor duurzaamheid 'General business principles' voor verankering integriteit (intern en extern) Trainingen voor business principles Self-Assessments voor controle GBP's Leveranciers belangrijk ('supplier sustainability declaration') incl. audit 	<ul style="list-style-type: none"> Diverse overlap tussen risicomanagement en duurzaamheid RM middel voor strategische beslissingen, behalen doelstellingen duurzaamheid, veiligheid en leveranciers Risicomanagement belangrijk in relatie tot leveranciers, audits uitgevoerd op basis van risicoprofiel
ASR	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkeling medewerkers belangrijk voor ASR Cijfers over hoeveel medewerkers gebruik maken van ontwikkelingsmogelijkheden Geen concrete aanwijzingen, maar door focus wel te verwachten dat het aandacht krijgt in ontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> Trends en ontwikkelingen maatschappij worden meegenomen (CSR en klimaatverandering) Wens om positieve bijdrage aan maatschappij te leveren Erkenning van veranderend sentiment van maatschappij ten opzichte van duurzaamheid (sociale rol bedrijf) Risico's klimaat zijn kans Duurzame producten toegevoegde waarde Versterken financiële positie door bijsturen op risico's klimaat Willen werken voor bedrijf met maatschappelijke impact (aantrekkelijke werkgever) Risicobeperking lange termijn door klanten te helpen en integratie ESG in management en investeringen Onderdeel remuneratie 	<ul style="list-style-type: none"> ASR zet zichzelf in rol van duurzame verzekeraar, werkgever en investeerder Strategische doelen om klimaatverandering tegen te gaan en klanten hierbij te helpen (o.a. door risico's managen) Concrete doelen zorgen voor mogelijkheid duurzaamheid en risico's Passende beleidsstukken 	<ul style="list-style-type: none"> ESG draagt bij aan beperken risico's, hierdoor risicobeperking lange termijn Risicomanagement duurzaamheid voor beperken financiële gevolgen, toekomstbestendigheid en reputatie Veel aandacht voor klimaatrisico's (- en kansen) Risicobereidheid omvat ook duurzaamheidsrisico's Klimaatrisico's onderdeel van risicomanagementtraamwerk

ING	<ul style="list-style-type: none"> • Alle medewerkers verantwoordelijk voor risicomanagement, passende ondersteuning? • Trainingen voor integriteit en compliance 	<ul style="list-style-type: none"> • Risico's klimaat en mensenrechten meenemen in financieringen en investeringen • Stakeholders: managen eigen risico's en met klanten in gesprek gaan over duurzaamheid • Maatschappelijke veranderingen zorgen voor wijzigingen in beleid • Klimaatverandering van invloed op financiële positie en reputatie • Competitief voordeel door beleid Environmental Social Risk • Klimaatverandering significant risico voor ING • ING ziet hun purpose als duurzaam • Onderdeel remuneratie 	<ul style="list-style-type: none"> • Diverse gremia waarin duurzaamheid en risico's besproken worden • Financieel en niet-financieel risicomanagement onderdeel van duurzame besluiten • Passende beleidsstukken • Rapportages beschikbaar om informatie over klimaat te delen • Concrete doelstellingen duurzaamheid • Kennisuitwisseling extern 	<ul style="list-style-type: none"> • Focus op klimaat • Climate Change Committee voor risico's en kansen • Klimaat onderdeel van risicomanagementraamwerk • ESG-risico's in 2020 toegevoegd aan risicoprofiel • Risicomanagement middel om toekomstbestendig te blijven als organisatie
-----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5. Discussie

Op basis van het uitgevoerde onderzoek zijn er enkele zaken opgevallen. De intrinsieke motivatie van bedrijven is op basis van de jaarverslagen lastig te bepalen. Een goed voorbeeld hiervoor is DSM. In hun jaarverslag wordt aangegeven dat duurzaamheid niet alleen kernwaarde is, maar ook een belangrijke business driver. Kernwaarde is gedefinieerd als een belangrijke factor voor intrinsieke motivatie, echter wordt dit hier direct verbonden met kansen voor het bedrijf, wat als instrumentele motivatie gedefinieerd is. Op basis van andere informatie in het jaarverslag en ook de inzet van DSM zou er echter wel sprake moeten zijn van een grote mate aan intrinsieke motivatie. Het onderzoek van Bénabou en Tirole (2010) duidt er ook op dat het lastig is om te achterhalen wat bedrijven echt motiveert. Het is echter wel aan te bevelen om in het jaarverslag duidelijk te zijn over de precieze intrinsieke motivatie en deze duidelijker te scheiden van de extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie lijkt namelijk een goede voorspeller van duurzame prestaties op de lange termijn te zijn en helpt bij een effectieve omgang met duurzaamheidsrisico's (Chevrollier et al., 2020; Wijethilake & Lama, 2019). Als bedrijven dus intrinsiek gemotiveerd zijn, kan het van toegevoegde waarde zijn om dit duidelijker in het jaarverslag te benoemen, vooral de motivatie van individuele medewerkers. Op lange termijn brengt dit ook voor het bedrijf positieve effecten met zich mee door een effectiever management van de risico's.

Binnen de extrinsieke/instrumentele motivatie valt op dat bedrijven bezig gaan met risicomanagement in het kader van duurzaamheid om negatieve effecten te beperken en kansen te benutten. Hierin lijkt de financiële positie, langetermijnrisico's beperken en een concurrentievoordeel belangrijke indicatoren te zijn. ING noemt bijvoorbeeld dat hun beleid rondom 'environmental social risk' hen een concurrentievoordeel geeft, omdat zij een stap vooruit zijn binnen de veranderingen in de wet- en regelgeving (ING, 2017). Zowel ASR, ING en DSM geven aan dat klimaatverandering en verduurzaming naast een risico ook een kans is als zij de juiste producten- en diensten op de markt brengen (ASR, 2017, 2019; DSM, 2018; ING, 2018). Dit bevestigt ook het onderzoek van Bénabou & Tirole (2010), Chevrollier et al. (2020) en Nijhof (2016), waarin wordt aangegeven dat bedrijven door de focus op duurzaamheid langetermijnrisico's kunnen beperken, hun concurrentiepositie en de financiële positie kunnen versterken. Ook komen hierin de 'dynamic capabilities' van de bedrijven terug. Volgens Teece (2007) zijn het beheersen en hervormen van bedreigingen en het benutten van kansen belangrijke vaardigheden voor een toekomstbestendig bedrijf en het behouden van de concurrentiepositie. Ook de druk vanuit de maatschappij speelt binnen de instrumentele/externe motivatie een rol. Bedrijven erkennen dat er vanuit de maatschappij en aandeelhouders een steeds grotere verwachting bestaat om als bedrijf een bijdrage te leveren aan het verbeteren van het klimaat, het rechtvaardiger maken van de maatschappij en het leefbaar houden van onze planeet. Bedrijven vinden het belangrijk deze behoefte mee te nemen en zien tegelijk dat het niet pakken van deze rol ervoor zorgt dat de financiële positie kan verslechteren of imagoschade kan ontstaan. Hierdoor kunnen bedrijven de strategie aanpassen en risico's in kaart brengen.

Wanneer bedrijven de behoefte vanuit de stakeholders, en de invloed op hun concurrentie- en financiële positie herkennen, is er ook een duidelijke invulling te zien van de indicatoren van 'opportunity'. Door risicomanagement en duurzaamheid duidelijk aan elkaar te koppelen wordt er ook voor een passende interne structuur gekozen waarin deze samenhang met elkaar besproken kan worden. Een goed voorbeeld hiervan zijn ING en ASR die specifieke gremia opgericht hebben voor het benutten van de kansen en het beperken van klimaatrisico's. Motivatie lijkt dus invloed te hebben op de invulling van de governance en uiteindelijk ook 'opportunity'. Het onderzoek van Bos-Nehles et al. (2023) geeft ook aan dat opportunity de context geeft waarin motivatie (en ability) goed benut kunnen worden, wat kan leiden tot betere resultaten. Bedrijven kunnen hun motivatie dus niet omzetten in goede prestaties als er niet een passende context wordt gegeven.

Uit de analyse komt naar voren dat alle bedrijven invulling hebben gegeven aan concrete doelstellingen en KPI's of duurzaamheid onderdeel gemaakt is van de strategie. Bedrijven benoemen ook dat risicomanagement onderdeel is van hun dagelijkse werkzaamheden, of wordt benoemd dat duurzaamheid of klimaat onderdeel is van het risicomanagementproces. Het opnemen van duurzaamheid in de strategie en doelstellingen heeft impact hoe goed risicomanagement voor duurzaamheid ingericht kan worden (Sakuma-Keck & Hensmans, 2013; Wijethilake & Lama, 2019). Bedrijven vullen hiermee dus een belangrijke voorwaarde in voor succesvol risicomanagement binnen duurzaamheid. Door aan te sluiten bij het bestaande risicomanagementproces hoeven er geen nieuwe structuren opgezet te worden en kan risicomanagement ondersteunen bij het inbedden van duurzaamheid in de organisatie. Daarnaast hebben deze doelstellingen ook weer een positieve invloed op de concurrentiepositie, omzet (Hilliard & Priede, 2018), de reputatie van het bedrijf en nieuwe groeimogelijkheden (Qureshi et al., 2020).

Ability is een factor welke op basis van de informatie uit de jaarverslagen lastig in te vullen is. Bedrijven vinden het belangrijk om medewerkers te ondersteunen bij het ontwikkelen van hun vaardigheden. Echter is de informatie over de inhoud van de ontwikkelingsmogelijkheden in de jaarverslagen beperkt, waardoor niet concreet wordt welke vaardigheden rondom duurzaamheid en risicomanagement onderwerp van mogelijke opleiding zijn. Op basis van de strategie die bedrijven hebben gekozen, de focus op duurzaamheid en bij een aantal ook hoe risicomanagement belegd is, kan ervan uit worden gegaan dat dit wel onderdeel is van de trainingen. Het ontwikkelen van passende vaardigheden is ook belangrijk voor het behouden van het concurrentievoordeel (Teece, 2007). Een definitieve conclusie kan op basis van de informatie uit de jaarverslagen echter niet getrokken worden. Op basis van de prioriteit die bedrijven geven aan de ontwikkelingsmogelijkheden en hun strategische focus zou een duidelijkere toelichting wenselijk zijn. Ook met de achtergrond voor transparantie richting stakeholder en de maatschappij kan het belangrijk zijn om informatie te verstrekken over de inhoud van de trainingen. Immers geeft dit een duidelijker beeld van hoe belangrijk bedrijven duurzaamheid en risicomanagement vinden.

Er zijn naast de factoren vanuit het AMO-framework ook andere opvallende zaken geconstateerd. Zo is er veel focus op klimaat bij alle bedrijven, waarbij er bij de financials het beperken van de risico's voor de financiën (verzekeren en investeren) een belangrijke rol speelt en ook een motivatie is om klanten te ondersteunen om zelf weerbaarder te worden. Door deze duidelijke connectie van financiële risico's en klimaat lijkt het een makkelijk aanknopingspunt om met initiatieven te starten die klimaatverandering tegen kunnen gaan. De banken en verzekeringsbedrijven merken de consequenties van de klimaatverandering snel door de transitie en fysieke risico's van klimaatverandering en het maken van plannen voor de toekomst, wat ook door toezichthouders gevraagd wordt (De Nederlandsche Bank, 2023). Mogelijk heeft hier ook de komst van de 'Task Force on Climate-Related Financial Disclosures' invloed op gehad die bedrijven de kans geeft om met een duidelijk kader bezig te zijn.

Bij Philips en DSM is een duidelijkere focus te zien op de leveranciers en het managen van mogelijke risico's op reputatieschade die kan ontstaan op het moment dat zij samenwerken met partijen die niet goed omgaan met hun medewerkers of het milieu vervuilen. Hier wordt risicomanagement ingezet om de invloed op het bedrijf zelf te beperken. ASR en ING zijn ook bezig met leveranciers, maar de algemene focus gaat meer naar de rol die zij hebben als financiële partij, en het ondersteunen van hun klanten in het beperken van hun risico's en het ondersteunen van de transitie door middel van investeringen.

Op basis van dit onderzoek zijn er een aantal punten die daarnaast nog opvallend zijn en mogelijk ook als aanbeveling gebruikt kunnen worden voor andere bedrijven voor de verankering van duurzaamheid en risicomanagement. Duurzaamheid en klimaatverandering zijn naast een risico ook een kans voor het opzetten van nieuwe producten en betreden van nieuwe markten en kan een competitie voordeel met zich meebrengen. Door de aandacht vanuit de maatschappij en de jongere generatie kan dit ook een rol spelen

bij het aantrekkelijk blijven als werkgever. Risicomanagement lijkt voor de meeste bedrijven een meerwaarde te zijn, maar om een structuur te hebben die de toegevoegde waarde hiervan goed kan benutten is het belangrijk een passende governance structuur op te zetten. Er zijn ook diverse rapportageframeworks beschikbaar die bij een consistente manier van rapporteren kunnen ondersteunen.

Op basis van bovenstaande analyse wordt duidelijk dat risicomanagement en duurzaamheid op basis van de verstrekte informatie beiden onderdeel van de dagelijkse operatie van de meeste bedrijven. Hoe concreet is echter niet uit de informatie te halen. Gezien de behoefte aan transparantie vanuit toezichthouders, maatschappij en stakeholders kan het voor bedrijven van toegevoegde waarde zijn om meer aandacht te besteden aan de overlap tussen beide onderwerpen. De komst van de CSRD en de focus op risico's kan hiervoor een extra beweegreden zijn.

Het uitgevoerde onderzoek heeft een aantal beperkingen. Zo is er maar beperkte informatie in de jaarverslagen te vinden, waardoor een aantal factoren wellicht in de praktijk meer invloed hebben dan dit op basis van de geraadpleegde informatie lijkt. De tijd die medewerkers bijvoorbeeld beschikbaar krijgen en de prioriteit die aan onderwerpen gegeven wordt kan ook erg belangrijk zijn in het kader van 'opportunity', maar is op basis van de jaarverslagen onvoldoende in te vullen. Ook lijkt de intrinsieke motivatie van de bedrijven en de gekozen indicatoren nog onvoldoende in de jaarverslagen terug te komen. Daarnaast is er niet naar specifieke wet- en regelgeving gekeken die voor de verschillende sectoren verplicht zijn, terwijl deze ook van invloed kunnen zijn op de governance structuur, beleid of rapportages van een bedrijf.

Het AMO-framework heeft een goede structuur gegeven aan het onderzoek, maar de indeling van de aspecten onder de kernbegrippen (ability, motivation opportunity) was een beperking. Een aantal van deze indicatoren, zoals bijvoorbeeld de ondersteuning die medewerkers ontvangen (opportunity), zou ook onder een ander kernbegrip kunnen vallen, zoals in dit geval 'ability'. Ondersteuning kan ook geboden worden door het uitbreiden van kennis van medewerkers, welke in deze studie onder 'ability' is geplaatst. Hier zou aanvullende informatie vanuit de bedrijven een toegevoegde waarde zijn, zo kan er onder 'ability' specifiek gekeken worden naar de kennis en vaardigheden die een bedrijf relevant vindt om een medewerker in dienst te nemen of de kennis die binnen het bedrijf beschikbaar is. Het is aan te raden om een vervolgonderzoek te doen om verder te kijken naar de specifieke invulling die bedrijven geven aan de verschillende factoren die in dit onderzoek aan bod komen om een beter beeld te krijgen van de interne doorvertaling van de informatie uit de jaarverslagen. Uit onderzoek van Bos-Nehles et al. (2023) blijkt bijvoorbeeld dat de verschillende AMO-onderdelen ook invloed op elkaar kunnen uitoefenen, zo kan 'ability' invloed hebben op 'motivation'. Hier is in deze studie geen rekening mee gehouden, maar zou bedrijven wel kunnen helpen om inzicht te krijgen in de factoren die het meeste invloed lijken te hebben.

Daarnaast zou het ook interessant zijn om te kijken welke invloed de 'Corporate Sustainability Reporting Directive' op de rapportages en structuren van bedrijven heeft. Deze Europese wetgeving zorgt ervoor dat bedrijven over het verslagjaar 2024 moeten rapporteren op basis van vooraf vastgestelde kaders wat de vergelijkbaarheid van bedrijven te goede komt. Deze wetgeving en bijbehorende rapportagestandaard heeft een sterke focus op de risico's en kansen die bedrijven hebben in het kader van ESG. Daardoor zou deze wetgeving kan van invloed zijn op de connectie tussen duurzaamheid en risicomanagement.

6. Conclusie

De vraagstelling voor dit onderzoek was het achterhalen van de factoren die een bijdrage hebben aan het inbedden van niet-financiële risico's (zoals duurzaamheid en klimaat) in de bedrijfsvoering, en welke rol risicomanagement hierin speelt. Op basis van de analyse kan er geconcludeerd worden dat de motivatie van bedrijven een belangrijke factor is bij het inbedden van duurzaamheid en klimaat in de bedrijfsvoering. Hierin speelt risicomanagement een belangrijke rol, omdat bedrijven risico's rondom duurzaamheid en klimaat herkennen en deze willen mitigeren. Risicomanagement is een van de middelen waarmee bedrijven in een veranderende omgeving zorgen voor toekomstbestendigheid. Het is echter nodig dat ook de context (opportunity) passend vorm wordt gegeven en er mogelijkheden gecreëerd worden waarin risicomanagement en duurzaamheid bij elkaar komen. Doelstellingen en structuur zijn belangrijk voor de verankering van duurzaamheid in de organisatie, en daarmee is 'opportunity' een tweede belangrijke factor. Risicomanagement speelt dus vooral een rol binnen de motivatie en het herkennen van duurzaamheidsrisico's door de bedrijven. 'Ability' lijkt een minder relevante factor op basis van de informatie die in de jaarverslagen beschikbaar wordt gesteld. Echter moeten de nodige vaardigheden die binnen een organisatie beschikbaar zijn om voor een juiste inbedding van duurzaamheid te kunnen zorgen.

Ondanks de tekortkoming en aanbevelingen voor vervolgonderzoek kan er op basis van deze rapportage geconcludeerd worden dat risicomanagement een belangrijk middel voor bedrijven is om toekomstbestendig te blijven en op een passende manier in te spelen op de uitdagingen die deze tijd met zich meebrengt.

Referenties

- Amel-Zadeh, A., & Serafeim, G. (2018). Why and How Investors Use ESG Information: Evidence from a Global Survey. *Financial Analysts Journal*, 74(3), 87–104. <https://doi.org/https://doi.org/10.2469/faj.v74.n3.2>
- ASR. (2016). *Annual Report 2016*. Retrieved from <https://www.asrnederland.nl/-/media/files/asrnederland-nl/investor-relations/jaarverslagen/2016/2016-annual-report-asr-nederland.pdf>
- ASR. (2017). *Annual Report 2017*. Retrieved from <https://www.asrnederland.nl/-/media/files/asrnederland-nl/investor-relations/jaarverslagen/2017/2017-annual-report-asr-nederland.pdf>
- ASR. (2018). *Annual Report 2018*. Retrieved from <https://www.asrnederland.nl/-/media/files/asrnederland-nl/investor-relations/jaarverslagen/2018/2018-annual-report--asr-nederland.pdf>
- ASR. (2019). *Annual Report 2019*. Retrieved from <https://www.asrnederland.nl/-/media/files/asrnederland-nl/investor-relations/jaarverslagen/2019/2019-annual-report-asr-nederland.pdf>
- ASR. (2020). *Annual Report 2020: Dit is de tijd van doen*. Retrieved from <https://www.asrnederland.nl/-/media/files/asrnederland-nl/investor-relations/jaarverslagen/2020/2020-annual-report-asr-nederland.pdf>
- Aureli, S., Del Baldo, M., Lombardi, R., & Nappo, F. (2020). Nonfinancial reporting regulation and challenges in sustainability disclosure and corporate governance practices. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2392–2403. <https://doi.org/10.1002/bse.2509>
- Baret, P., & Helfrich, V. (2019). The “trilemma” of non-financial reporting and its pitfalls. *Journal of Management and Governance*, 23(2), 485–511. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9430-z>
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2010). Individual and Corporate Social Responsibility. *Economica*, 77, 1–19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2009.00843.x>
- Berthelot, S., Coulmont, M., & Serret, V. (2012). Do Investors Value Sustainability Reports? A Canadian Study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(6), 355–363. <https://doi.org/10.1002/csr.285>
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, (February), 1–15. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>
- Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). Corporate Social Responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, 35, 1–23. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Chevrollier, N., Zhang, J., Leeuwen, T. Van, & Nijhof, A. (2020). The predictive value of strategic orientation for ESG performance over time. *Corporate Governance*, 20(1), 123–142. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2019-0105>
- De Nederlandsche Bank. (2023). *Gids voor de beheersing van klimaat- en milieurisico's*. Retrieved from <https://www.dnb.nl/media/e4pnb4dy/gids-voor-de-beheersing-van-klimaat-en-milieurisico-s-2023.pdf>
- DSM. (2016). *Royal DSM Integrated Annual Report 2016*. Retrieved from https://www.dsm.com/content/dam/dsm/corporate/en_US/documents/dsm-annual-report-2016.pdf
- DSM. (2017). *Royal DSM Integrated Annual Report 2017*. Retrieved from https://annualreport.dsm.com/ar2022/_assets/downloads/dsm-annual-report-2017.pdf
- DSM. (2018). *Royal DSM Integrated Annual Report 2018*. Retrieved from https://annualreport.dsm.com/ar2022/_assets/downloads/dsm-annual-report-2018.pdf
- DSM. (2019). *Royal DSM Integrated Annual Report 2019*. Retrieved from https://annualreport.dsm.com/ar2022/_assets/downloads/dsm-annual-report-2019.pdf
- DSM. (2020). *Royal DSM Integrated Annual Report 2020*. Retrieved from

- https://annualreport.dsm.com/ar2022/_assets/downloads/dsm-annual-report-2020.pdf
- Eccles, R. G., Serafeim, G., & Krzus, M. (2014). Market Interest in Nonfinancial Information. *Journal of Applied Corporate Finance*, 23(4), 113–127. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-9173-6>
- EFRAG. (n.d.). First Set of draft ESRS. Retrieved November 10, 2023, from <https://www.efrag.org/lab6>
- European Commission. (n.d.-a). Corporate sustainability reporting. Retrieved November 10, 2023, from https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- European Commission. (n.d.-b). Non-financial reporting - EU rules require large companies to publish regular reports on the social and environmental impact of their activities. Retrieved June 15, 2020, from https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en
- European Commission. (n.d.-c). Public Consultation – Non-financial reporting by large companies (updates rules). Retrieved June 15, 2020, from <https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12129-Revision-of-Non-Financial-Reporting-Directive/public-consultation>
- European Commission. (n.d.-d). Questions and Answers on the Adoption of European Sustainability Reporting Standards. Retrieved from https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_23_4043
- Federation of European Risk Management Associations. (2016). *Response to the European Commission consultation on non-financial reporting guidelines*. Retrieved from <https://www.ferma.eu/ferma-calls-on-commission-to-include-enterprise-risk-management-in-non-financial-reporting-guidelines/>
- FERMA. (2020). FERMA European Risk Manager Report 2020.
- Hilliard, I., & Priede, T. (2018). Benchmarking responsible management and non-financial reporting. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 2931–2949. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2017-0255>
- Hopkin, P. (2010). *Fundamentals of Risk Management* (4th ed.). London, UK: Kogan Page.
- ING. (2016). *ING Group Annual Report 2016: Accelerate*. Retrieved from <http://www.ing.com/Investor-relations/Jaarverslagen.htm>
- ING. (2017). *ING Group Annual Report 2017: Empowering people*. Retrieved from <https://www.ing.com/web/file?uuid=984d63ab-14e4-4a37-abcd-8326d8196f76&owner=b03bc017-e0db-4b5d-abbf-003b12934429&contentid=42779>
- ING. (2018). *ING Group Annual Report 2018*. Retrieved from <https://www.ing.com/web/file?uuid=cd92e960-46e7-4f48-a2ae-8fb590d30714&owner=b03bc017-e0db-4b5d-abbf-003b12934429&contentid=46311>
- ING. (2019). *ING Group Annual Report 2019*. Retrieved from <https://www.ing.com/web/file?uuid=233b1556-54d9-4fb7-9385-c1a4e3f083f1&owner=b03bc017-e0db-4b5d-abbf-003b12934429&contentid=49335>
- ING. (2020). *ING Group Annual Report 2020*. Retrieved from <https://www.ing.com/web/file?uuid=4ba98f0a-c168-4bab-9d57-8b36cf0329ae&owner=b03bc017-e0db-4b5d-abbf-003b12934429&contentid=52579>
- KPMG. (n.d.). Corporate Sustainability reporting directive. Retrieved November 10, 2023, from <https://kpmg.com/nl/nl/home/topics/environmental-social-governance/corporate-sustainability-reporting-directive.html>
- Li, T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG : Research Progress and Future Prospects. *Sustainability*, 13(11663). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su132111663>
- Manes-Rossi, F., Tiron-Tudor, A., Nicolò, G., & Zanellato, G. (2018). Ensuring More Sustainable Reporting in Europe Using Non-Financial Disclosure — De Facto and De Jure Evidence. *Sustainability*, 10(4)(1162). <https://doi.org/10.3390/su10041162>
- Marin-Garcia, J. A., & Martinez Tomas, J. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040–1087. <https://doi.org/10.3926/ic.838>

- Nijhof, A. (2016). *Mogen we hoopvol zijn bij duurzaam ondernemen? Over de waarde van de stewardship oriëntatie*. Retrieved from <https://www.nyenrode.nl/faculteit-en-onderzoek/faculteitsleden/p/andré-nijhof>
- Philips. (2016). *Annual Report 2016: A focused leader in health technology*. Retrieved from <https://www.results.philips.com/publications/ar16/downloads/pdf/en/PhilipsFullAnnualReport2016-English.pdf?v=20231024143626>
- Philips. (2017). *Annual Report 2017: Addressing healthcare challenges through innovation*. Retrieved from <https://www.results.philips.com/publications/ar17/downloads/pdf/en/PhilipsFullAnnualReport2017-English.pdf?v=20231024143626>
- Philips. (2018). *Annual Report 2018: Transforming healthcare through innovation*. Retrieved from <https://www.results.philips.com/publications/ar18/downloads/pdf/en/PhilipsFullAnnualReport2018-English.pdf?v=20231024143626>
- Philips. (2019). *Annual Report 2019: Innovating with purpose*. Retrieved from <https://www.results.philips.com/publications/ar19/downloads/pdf/en/PhilipsFullAnnualReport2019-English.pdf?v=20231024143626>
- Philips. (2020). *Annual report 2020: Innovating to address global health challenges*. Retrieved from <https://www.results.philips.com/publications/ar20/downloads/pdf/en/PhilipsFullAnnualReport2020-English.pdf?v=20231024143626>
- Qureshi, M. A., Kirkerud, S., Theresa, K., & Ahsan, T. (2020). The impact of sustainability (environmental, social, and governance) disclosure and board diversity on firm value: The moderating role of industry sensitivity. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1199–1214. <https://doi.org/10.1002/bse.2427>
- Sakuma-Keck, K., & Hensmans, M. (2013). *A Motivation Puzzle: Can Investors Change Corporate Behavior by Conforming to ESG Pressures? Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability* (Vol. 5). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S2043-9059\(2013\)0000005023](https://doi.org/10.1108/S2043-9059(2013)0000005023)
- Siemsen, E., Roth, A. V., & Balasubramanian, S. (2008). How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model. *Journal of Operations Management*, 26, 426–445. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.09.001>
- Strikwerda, H. (2013). De Nederlandse Corporate Governance Code. *Maandblad Voor Accountancy En Bedrijfseconomie*, 87(1/2), 43–57. <https://doi.org/10.5117/mab.87.14490>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj>
- United Nations. (n.d.). Sustainability. Retrieved October 5, 2023, from <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability>
- Van Staveren, M. (2015). *Risicogestuurd werken in de praktijk* (3rd ed.). Deventer, Nederland: Vakmedianet.
- Venturelli, A., Caputo, F., Leopizzi, R., & Pizzi, S. (2019). The state of art of corporate social disclosure before the introduction of non-financial reporting directive: a cross country analysis. *Social Responsibility Journal*, 15(4), 409–423. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2017-0275>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- White, A. L. (2005). New wine, new bottles: the rise of non-financial reporting. *Business for Social Responsibility Business Brief*, 1–6. Retrieved from http://www.businesswire.com/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/services/ir_and_pr/ir_resource_center/editorials/2005/BSR.pdf
- Wijethilake, C., & Lama, T. (2019). Sustainability core values and sustainability risk management: Moderating effects of top management commitment and stakeholder pressure. *Business Strategy and the*

Environment, 28(1), 143–154. <https://doi.org/10.1002/bse.2245>

Wong, A. (2014). Corporate sustainability through non-financial risk management. *Corporate Governance (Bingley)*, 14(4), 575–586. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2013-0026>