

Van uitdaging naar succes: zo implementeer je de CSRD

Met ingang van boekjaar 2025 moeten de meeste bedrijven conform de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) gaan rapporteren. In deze whitepaper nemen we je mee in de stappen die je moet zetten om deze richtlijn te implementeren.



De CSRD- implementatie is een uitdaging, maar ook een kans.

Vanaf boekjaar 2025 moeten de meeste ondernemingen voldoen aan de CSRD-richtlijn.

Deze nieuwe verplichting geldt voor entiteiten die aan twee van de volgende drie criteria voldoen:

- Meer dan €50 miljoen omzet per jaar.
- Meer dan €25 miljoen balanstotaal.
- Meer dan 250 medewerkers.

Grote beursgenoteerde instellingen moeten al vanaf boekjaar 2024 voldoen aan de CSRD, terwijl kleinere beursgenoteerde ondernemingen vanaf 2026 volgen. Deze richtlijn vraagt veel van commerciële entiteiten, niet alleen op het gebied van rapportage en vastlegging, maar ook voor het herstructureren van het management, het beheersen van juridische risico's en het formuleren van strategieën en beleid met betrekking tot duurzaamheid.

Veel organisaties zijn zich bewust van deze uitdaging en willen starten met de implementatie, maar weten niet precies hoe ze moeten beginnen of vinden het moeilijk om de omvang van deze transformatieopgave in te schatten, evenals hoeveel tijd het zal kosten. In deze whitepaper leggen we uit hoe je tot een succesvolle CSRD-implementatie komt en welke andere zaken je in overweging moet nemen.

Van uitdaging naar succes.

Praktische handvatten voor een geslaagde implementatie

We beginnen met een bespreking van de essentiële voorbereidingen voor een succesvolle implementatie. Het is cruciaal om de directie bij het proces te betrekken en een multidisciplinair team samen te stellen om de uitdaging aan te gaan. Daarnaast is een grondige stakeholderanalyse en een overzicht van de organisatie nodig, en we bieden praktische richtlijnen voor het opstellen daarvan. Dit hoofdstuk eindigt met een uitgebreide bespreking van projectgovernance.

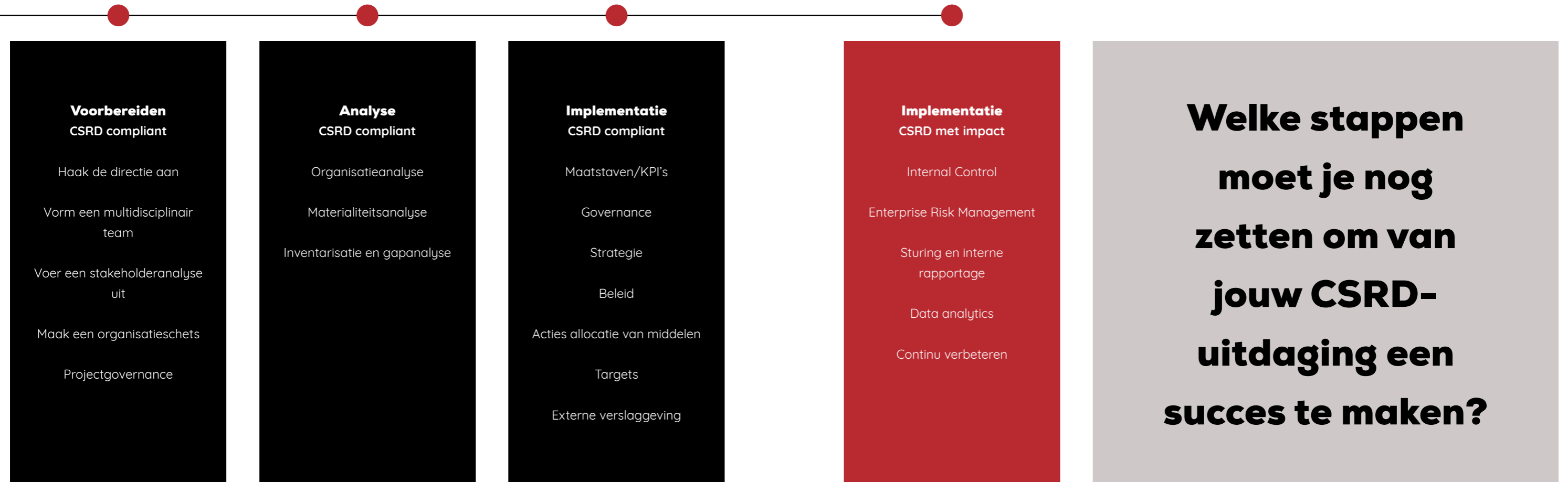
Vervolgens behandelen we de noodzakelijke analyses. We bespreken hoe je een organisatieanalyse uitvoert, waarom een materialiteitsanalyse onmisbaar is, en hoe je een inventarisatie en gap-analyse maakt. Dit deel sluit

af met richtlijnen voor het opstellen van maatstaven en KPI's, governance, strategie, beleid, acties en middelenallocatie, targets en externe verslaglegging.

Ten slotte bespreken we hoe je met de CSRD blijvende impact kunt genereren door middel van interne controle, Enterprise Risk Management, sturing en interne rapportage en data-analyse. Na het lezen van deze whitepaper weet je precies hoe je zorgt voor een succesvolle implementatie van de CSRD. We begeleiden je door een gedetailleerd stappenplan en zorgen ervoor dat je over alle nodige kennis beschikt om deze uitdaging tot een succes te maken.

CSRD-implementatie.

We bespreken in dit whitepaper hoe een CSRD-implementatietraject er uit ziet. We hebben het over de stappen die je moet zetten om uiteindelijk CSRD-proof te zijn, maar lichten ook onderdelen uit die ervoor zorgen dat je ook echt goed aan de slag kan met de CSRD.



Vorbereiden op de implementatie?

De CSRD-implementatie is primair een jaarverslagleggings- en compliancevraagstuk. Daarom is het waarschijnlijk dat deze uitdaging in eerste instantie bij de financiële of juridische afdeling terecht is gekomen. Echter, dit is een uitdaging waarbij de hele organisatie betrokken moet worden.

De directie betrekken

De CSRD-implementatie is een transformatieopgave voor de gehele organisatie, vraagt veel inspanning en kan leiden tot dilemma's bij het maken van beleidskeuzes. Daarom is het van groot belang dat de directie vanaf het begin betrokken wordt, om de volgende redenen:

- De directie is verantwoordelijk voor het verankeren van duurzaamheid in de strategie en het vaststellen van beleid.
- De directie speelt een belangrijke rol in de materialiteitsanalyse.
- De 'tone at the top' is cruciaal: de implementatie moet prioriteit krijgen binnen de organisatie en het management moet uitdragen dat duurzaamheid een belangrijk onderwerp is.
- Wanneer de implementatie leidt tot beleidsdilemma's over duurzaamheid, moet de directie de knopen doorhakken.

Vorm een multidisciplinair team

Een succesvolle implementatie vereist een multidisciplinair team. Hoe groot dit team moet zijn en wie erin moet zitten, hangt af van de organisatie. Denk hierbij aan medewerkers uit de eerste lijn (business), Finance/Reporting, inkoop/verkoop, HR, strategie, QSHE (kwaliteit, veiligheid, gezondheid en milieu) en juridische experts.

Voer een stakeholderanalyse uit

Eén van de eerste stappen in de implementatie is de materialiteitsanalyse, die samen met stakeholders wordt uitgevoerd. Het is daarom belangrijk om in een vroeg stadium te analyseren wie de stakeholders zijn. Hierdoor kunnen mensen binnen de organisatie contact opnemen met de juiste stakeholders, een tijdrovende taak die niet uitgesteld moet worden. Wie de stakeholders zijn, verschilt per organisatie, maar het is essentieel om onderscheid te maken tussen interne en externe stakeholders en om te bepalen wie belang heeft bij de duurzaamheidskeuzes van de organisatie.

Organisatieschets

Een ander belangrijk onderdeel van de voorbereiding is het opstellen van een organisatieschets. Deze biedt inzicht in het businessmodel (of de modellen) van de organisatie, de waardeketen(s) waarin de organisatie opereert, de bedrijfsstrategie en, indien aanwezig, de duurzaamheidsstrategie. Hebben jullie al een Intern Beheersingssysteem (Internal Control Framework)? Dan is het verstandig om dit bij de schets te betrekken.

Als er al een uitgebreide beschrijving van de organisatie is, bijvoorbeeld vanwege een eerdere exercitie of omdat de strategie- of supply chain-afdeling dit goed bijhoudt, kan deze gebruikt worden voor de implementatie van de CSRD.

Project governance

Afhankelijk van de grootte van de organisatie is het opzetten van alleen een projectteam niet voldoende. Grotere organisaties zullen extra governance moeten inrichten rondom de implementatie. Denk aan een stuurgroep met betrokkenheid van de directie, ondersteund door meerdere teams die elk verantwoordelijk zijn voor een deel van de implementatie. Deze teams kunnen bijvoorbeeld zijn onderverdeeld naar waardeketens, bedrijfsonderdelen of geografische gebieden. De stuurgroep of een ander overkoepelend orgaan bewaakt de samenhang, zet de grote lijnen uit, neemt belangrijke besluiten en bevordert synergie.

Ook bij kleinere organisaties is het goed om duidelijk te bepalen wat het mandaat van het projectteam is, welke verantwoordelijkheden bij de afdelingen liggen en welke zaken aan de directie worden voorgelegd. De afspraken over project governance moeten worden goedgekeurd door de directie of een gedelegeerde autoriteit.

Noodzakelijke analyses.

Een succesvolle implementatie van de CSRD vereist verschillende analyses om de relevante duurzaamheidsonderwerpen in kaart te brengen en te bepalen waar de organisatie staat ten opzichte van de nieuwe regelgeving. We behandelen hier de belangrijkste analyses en bieden handvatten voor een effectieve uitvoering.

De organisatieanalyse

De eerste stap is het analyseren van de huidige staat van de organisatie. Hierbij ligt de focus op de volgende aspecten:

- **Bedrijfsstrategie:** Wat is de algemene strategie van de organisatie?
- **Duurzaamheidsstrategie:** Welke strategie heeft de organisatie om positieve duurzaamheidsimpact te bevorderen en negatieve impact te verminderen? Zijn duurzaamheidsrisico's hierin meegenomen?
- **Businessmodel:** Wat is het businessmodel van de organisatie?
- **Waardeketen(s):** In welke ketens opereert de organisatie? Hoe ziet de upstream- en downstreamwaardeketen eruit? Bevindt de organisatie zich in meerdere waardeketens? De volgende vragen kunnen helpen om dit in kaart te brengen:
 - Wie zijn mijn klanten en wie zijn hun klanten?
 - Wie zijn mijn leveranciers en wie zijn hun leveranciers?
 - Betrek alle partijen die onderdeel zijn van de waardeketen, niet alleen de contractuele relaties.
 - Denk na over de materialiteit van de partijen: niet elke schakel in de keten hoeft in de analyse meegenomen te worden.

Let op: Hoewel de CSRD een Europese richtlijn is, stoppen de grenzen van de waardeketen niet bij de EU.

Voorbeeld van een waardeketen:



Materialiteitsanalyse.

De materialiteitsanalyse is een essentiële stap binnen de CSRD-implementatie. Hiermee bepaal je welke duurzaamheidsonderwerpen materieel zijn voor je organisatie en dus moeten worden gerapporteerd. Een goede materialiteitsanalyse kijkt zowel naar interne als externe factoren en betreft stakeholders bij het proces.

Er zijn twee benaderingen om de materialiteit te bepalen:

- **Impactmaterialiteit**

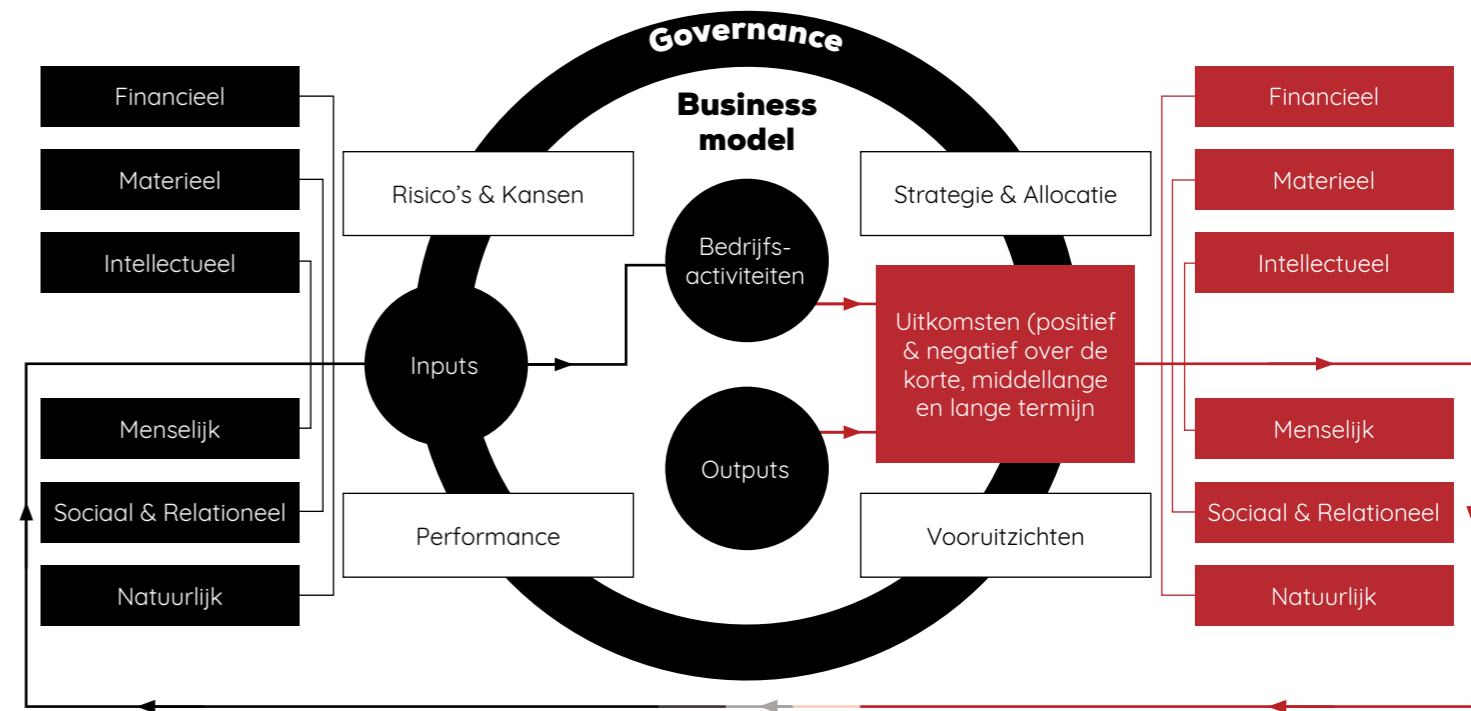
Dit bekijkt de impact vanuit het oogpunt van de organisatie. Welke positieve en negatieve impact wil de organisatie maken op duurzaamheid? Hierbij wordt rekening gehouden met de waarden van de organisatie en de gewenste bijdrage aan de maatschappij. Negatieve impacts worden zwaarder gewogen dan positieve.

- **Financiële materialiteit**

Deze benadering bekijkt welke duurzaamheidsrisico's en kansen een financieel effect kunnen hebben op de organisatie. De kans dat een risico zich voordoet, evenals de mogelijke financiële gevolgen voor de positie, prestaties en cashflow van de organisatie worden hierin meegenomen.

Na de materialiteitsanalyse wordt een lijst opgesteld met duurzaamheidsonderwerpen, risico's en kansen. Vervolgens kun je de onderwerpen rangschikken op prioriteit.

Bij beide benaderingen kan het waardecreatiemodel van de IIRC worden gebruikt:



Deze stap is ook geschikt om je business model in kaart te brengen als dat niet eerder gedaan is.

Financiële materialiteit: voor de financiële materialiteit kun je dezelfde aanpak volgen als bij een klassieke risicoanalyse.

Dit proces voer je uit met een outside-in benadering. Analyseer welke duurzaamheidsrisico's mogelijk een impact kunnen hebben op jouw organisatie en betrek hierbij zowel interne als externe stakeholders. Financiële materialiteit betreft voornamelijk risico's die rechtstreeks betrekking hebben op de organisatie zelf, maar er kunnen ook financiële risico's schuilen binnen de waardeketen die uiteindelijk terug kunnen slaan op de organisatie.

Hoewel het zeker aan te raden is om een risicoanalyse binnen de organisatie uit te voeren, kun je ook gebruikmaken van externe bronnen voor inspiratie. Denk aan sectorrapporten over algemene duurzaamheidsrisico's binnen jouw sector, maar ook aan specifiekere rapporten zoals de Circular Risk Scorecard van De Nederlandsche Bank.

Het resultaat van de inventarisatie moet een lijst opleveren van verschillende impacten, risico's en kansen die gerelateerd zijn aan duurzaamheidsonderwerpen uit de eerder opgestelde lijst. Duurzaamheidsonderwerpen waar geen impacten, risico's of kansen voor zijn gevonden, kunnen na deze fase worden weggelaten.

Scoren materialiteit: Voor de overgebleven onderwerpen kan nu een score of prioritering worden vastgesteld. Dit kan kwalitatief gebeuren, maar voor het vaststellen van impact moeten een aantal factoren worden meegewogen:

- **Waarschijnlijkheid:** Wat is de kans dat de impact zich voordoet? Sommige impacten, zoals uitstoot van broeikasgassen, zijn constant aanwezig, waardoor de waarschijnlijkheid 100% is.
- **Schaal:** Hoe groot is de impact? Hoe ernstig is de negatieve impact of hoe gunstig is de positieve impact?
- **Reikwijdte:** Hoe groot is het gebied dat door de impact wordt beïnvloed? Dit kan geografisch zijn (zoals bij bodemverontreiniging), maar kan ook betrekking hebben op het aantal mensen of dieren dat door de impact wordt geraakt.
- **Onomkeerbaarheid:** In welke mate kan de negatieve impact worden hersteld, zodat de situatie terugkeert naar de oorspronkelijke staat? Hoe minder herstelbaar de impact, hoe hoger de materialiteit.

Voor impactmaterialiteit wegen de negatieve effecten altijd zwaarder dan de positieve effecten.

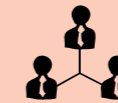
Impact Materialiteit volgens de ESRS

De ESRS (European Sustainability Reporting Standards) beschrijven impactmaterialiteit aan de hand van vier criteria:



Schaal

Hoe ernstig de negatieve impact is of hoe gunstig de positieve impact is voor de mensen of het milieu.



Reikwijdte

Hoe wijdverspreid de negatieve of positieve effecten zijn.



Herstelbaarheid

Hoe moeilijk is de impact te herstellen

+



Waarschijnlijkheid

De kans dat de impact optreedt

Ernst

Financiële Materialiteit

Bij de financiële materialiteit van risico's en kansen moeten de volgende aspecten in overweging worden genomen:

- Waarschijnlijkheid: Wat is de kans dat het risico of de kans zich voordoet?
- Financiële gevolgen: Wat is het mogelijke financiële effect op de financiële positie, prestaties en/of cashflow van de organisatie?

Nu heb je een lijst met duurzaamheidsonderwerpen die geprioriteerd kunnen worden op basis van financiële en impactmaterialiteit. Deze lijst kan vervolgens worden getoetst door stakeholders om de keuzes te valideren.

Vaststelling van Materiële Onderwerpen

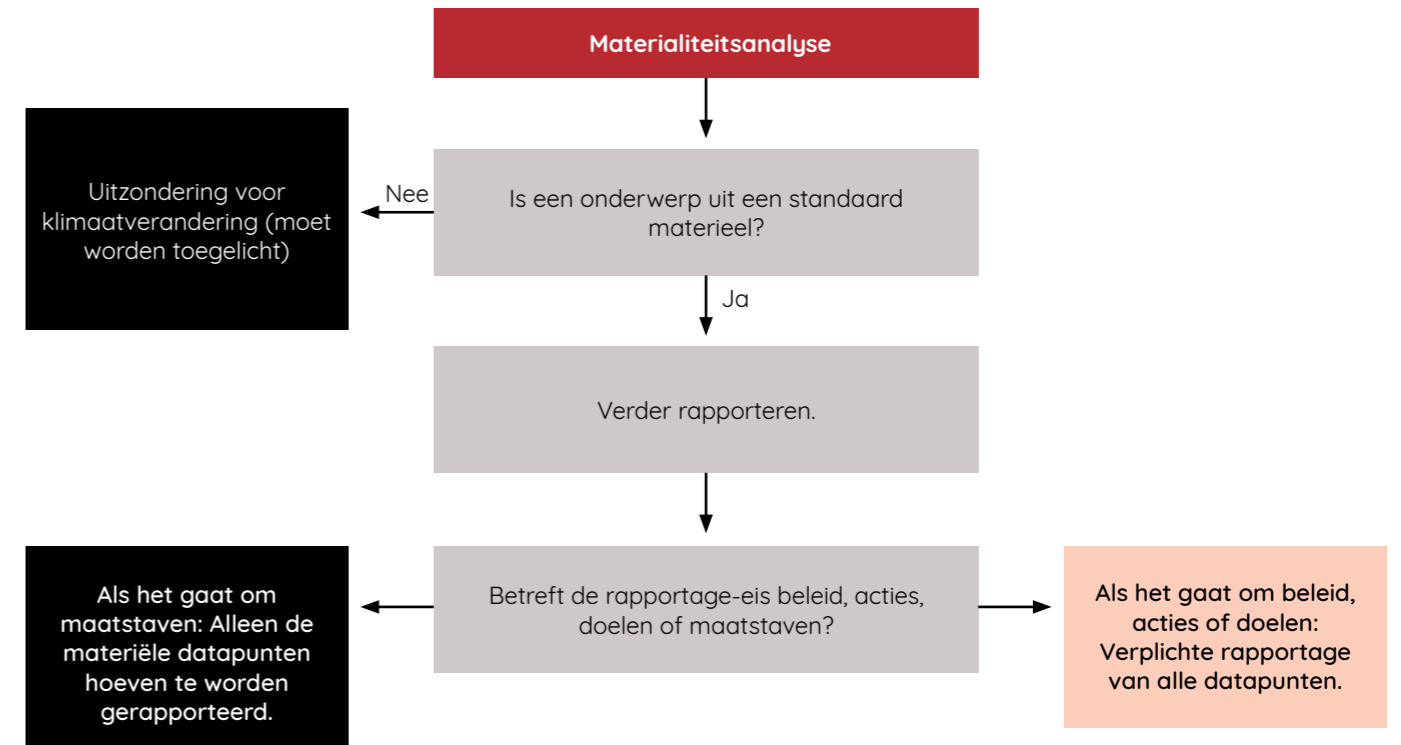
Na de materialiteitsbeoordeling heb je een lijst met onderwerpen die zijn gescoord en geprioriteerd. De volgende stap is om de grens vast te stellen: welke onderwerpen zijn daadwerkelijk materieel voor de organisatie en welke niet? Hoewel de organisatie zelf deze grens mag bepalen, moet wel gerapporteerd worden over de manier waarop deze keuze tot stand is gekomen. Als een bepaald onderwerp als niet materieel wordt beschouwd, hoeft de organisatie geen toelichting te geven, behalve bij klimaatverandering. In dat

geval moet uitgebreid worden uitgelegd waarom dit als niet materieel wordt beschouwd.

Bij de implementatie van materiële onderwerpen moet eerst worden gefocust op de onderwerpen met de hoogste prioriteit. Daarna kunnen de andere onderwerpen geleidelijk worden aangepakt, mogelijk in een meerjarentraject, mits dit goed wordt onderbouwd.

Materialiteit op Datapuntniveau Als een ESRS-onderwerp als materieel wordt beschouwd en het valt binnen de rapportageverplichtingen met betrekking tot beleid, acties, doelen of concrete resultaten, dan moet er volledig worden gerapporteerd over dat onderwerp. Bij de rapportage over maatstaven hoeft de organisatie alleen die datapunten te rapporteren die als materieel worden beschouwd.

Hiernaast volgt een eenvoudig schema:



Inventarisatie en gap-analyse

Nadat de materialiteitsanalyse is voltooid, moet de organisatie een inventarisatie maken van de huidige stand van zaken met betrekking tot duurzaamheid. Veel van de benodigde gegevens voor de CSRD zijn mogelijk al aanwezig binnen de organisatie, bijvoorbeeld door bestaande rapportageverplichtingen of interne monitoring.

De inventarisatie moet duidelijk maken welke datapunten beschikbaar zijn en welke nog ontbreken. Dit vormt de basis voor een gap-analyse, waarin je de ontbrekende datapunten identificeert. Het is ook belangrijk om te kijken of er al een Intern Beheersingssysteem (ICF) bestaat en of de processen voor het verzamelen van duurzaamheidsdata binnen dit systeem vallen. Zorg ervoor dat de datapunten goed worden gedocumenteerd, want hierop moet assurance worden gegeven door een accountant.

CSRD Scan

Bij Team EIFFEL bieden we een CSRD-scan aan, waarbij we op basis van het laatste jaarverslag en een kort gesprek een gap-analyse maken. De uitkomsten geven een goed startpunt om met de implementatie van de CSRD te beginnen.



Implementatie: Van uitdaging naar succes.

Nu de voorbereidingen en analyses zijn uitgevoerd, is het tijd om de CSRD daadwerkelijk te implementeren binnen de organisatie. Deze fase draait om het opstellen van beleid, het definiëren van acties en het waarborgen van governance. Hier bespreken we de belangrijkste stappen voor een succesvolle implementatie.

Beleid en KPI's

Bij de implementatie van de CSRD is het belangrijk om duidelijke doelen en beleidsmaatregelen vast te stellen die gericht zijn op duurzaamheid. Deze doelen moeten meetbaar en haalbaar zijn. Daarnaast moet elk beleid worden ondersteund door concrete acties en indicatoren (KPI's) om de voortgang te kunnen monitoren.

De verslaggevingsstandaarden zijn als volgt opgebouwd:



Bij een strategie-implementatie is het verstandig om de eerder genoemde volgorde aan te houden. Voor de implementatie van de CSRD is dit echter minder praktisch, omdat de grootste urgentie ligt bij de KPI's.

Het eerste rapportagejaar voor veel organisaties is het boekjaar 2025, wat betekent dat de rapportage hierover uiterlijk op 1 januari 2026 gereed moet zijn. Als een organisatie op 1 januari 2025 nog geen concreet geïmplementeerd beleid heeft, kan dit in de loop van dat jaar nog worden geïmplementeerd en opgenomen in het jaarverslag. KPI's daarentegen, zijn stroomgrootheden die worden gemeten

over een bepaalde periode, zoals bijvoorbeeld de uitstoot van broeikasgassen of het waterverbruik. Als er voor 1 januari 2025 geen metingen worden verricht, kan een organisatie niet volledig rapporteren op 1 januari 2026. Daarom moeten de KPI's die door de ESRS worden vereist, met voorrang worden opgepakt.

Maatstaven/ KPI's

Bij de implementatie van KPI's onderscheiden we drie soorten maatstaven:

- **Stroomgrootheden:** Kwantitatieve maatstaven die over een bepaalde periode worden gemeten, zoals waterverbruik of CO2-uitstoot.
- **Voorraadgrootheden:** Momentopnames zoals de man-vrouwverhouding binnen het personeel.
- **Kwalitatieve maatstaven:** Beschrijvingen, zoals de aanwezigheid van een pensioenregeling voor werknemers.

De implementatie van KPI's moet prioriteit krijgen, vooral stroomgrootheden en voorraadgrootheden moeten tijdig worden gemeten om een volledig beeld van het jaar te krijgen.

Scoping en meting

Bij het vaststellen van KPI's is het belangrijk om te bepalen waarbinnen de organisatie deze gaat meten. Dit kan op het niveau van de gehele organisatie of zelfs per entiteit of afdeling. Het is ook essentieel om na te denken over de methode van dataverzameling. Directe meting is ideaal, maar als dat niet mogelijk is, kunnen steekproeven of schattingen worden gebruikt. De gekozen methodologie moet worden gedocumenteerd en gerapporteerd.

Daarnaast moet je nadenken over de dataverzameling van ketenpartners. De CSRD vereist immers rapportage over de gehele waardeketen. Hoewel dit in de eerste drie jaar nog niet verplicht is voor de gehele keten, is het verstandig om hier vroeg mee te beginnen.

Vastlegging en IT-ondersteuning

Een belangrijke vraag bij de implementatie is hoe de data geregistreerd wordt. Dit vraagt om voldoende IT-capaciteit en mogelijkheid om aanpassingen in bestaande systemen of de implementatie van nieuwe systemen. Dit proces moet goed worden afgestemd op de dataverzameling binnen de organisatie en de waardeketen.

Externe verslaggeving

De informatie die voortkomt uit de CSRD-rapportage moet uiteindelijk in het jaarverslag van de organisatie worden opgenomen. De eerste rapportage vindt plaats over boekjaar 2025. Het is daarbij belangrijk om de juiste balans te vinden tussen het presenteren van kwantitatieve data en kwalitatieve toelichtingen.

Voor de eerste rapportage is het niet verplicht om vergelijkende cijfers van voorgaande jaren te presenteren, maar in de daaropvolgende jaren wel. Daarnaast moeten eventuele wijzigingen in de methodologie worden gerapporteerd en fouten of omissies van voorgaande jaren worden gecorrigeerd.

Governance en strategie

Naast de implementatie van KPI's is het belangrijk dat de governance van de organisatie wordt aangepast om effectief te kunnen sturen op duurzaamheid. Dit omvat zowel de inrichting van de interne governance als de rapportagestructuren die nodig zijn om de duurzaamheidsdoelen te behalen.

- **CSRD-governance:** De verantwoordelijkheid voor de duurzaamheidsverslaglegging moet bij een directielid worden belegd, bij voorkeur bij dezelfde persoon die verantwoordelijk is voor de rest van het jaarverslag, vaak de CFO. Daarnaast moet in de governance worden vastgelegd hoe beslissingen over duurzaamheid worden genomen, en door wie.
- **Duurzaamheids-governance:** Naast de governance die vereist is door de CSRD, moet de organisatie ook zodanig worden ingericht dat de duurzaamheidsstrategie effectief kan worden uitgevoerd. Dit kan centraal worden georganiseerd, bijvoorbeeld door een Chief Sustainability Officer (CSO) aan te stellen, of decentraal door de verantwoordelijkheid bij verschillende afdelingen te beleggen.



Sturing en interne rapportage

Om impact te realiseren, moet er effectief worden gestuurd op de vastgestelde maatstaven. Dit kan echter niet direct worden geïmplementeerd, omdat dit afhankelijk is van de geformuleerde strategie en bijbehorende beleidsdoelen. Later in dit document zullen we dieper ingaan op de sturing en interne rapportage.

Alle maatstaven die de organisatie gebruikt in relatie tot materiële impacten, risico's en kansen, moeten gerapporteerd worden. Dit geldt ook voor maatstaven die niet zijn gedefinieerd in de ESRS. Voor deze maatstaven wordt verwacht dat ten minste de volgende zaken worden gerapporteerd, in overeenstemming met de ESRS:

- De methodologie en aannames die zijn gebruikt voor de maatstaf, inclusief de beperkingen die hiermee gepaard gaan.
- Of de maatstaf is geverifieerd door een derde partij anders dan de accountant, en zo ja, welke partij.
- Een duidelijke naam en omschrijving voor de maatstaf.
- Indien valuta wordt gebruikt om de maatstaf gedeeltelijk uit te drukken, moet dezelfde valuta worden gehanteerd als in de jaarrekening.

Governance

De implementatie van de CSRD heeft directe invloed op de governance van de organisatie, zowel door de verslagleggingsverplichtingen als door de verduurzamingsdoelstellingen.

CSRD Governance

Als gevolg van de CSRD moet een aantal zaken goed worden ingericht binnen de governance. Het is van belang dat de verantwoordelijkheid voor duurzaamheidsverslaggeving binnen de directie wordt belegd. Idealiter wordt deze verantwoordelijkheid toegewezen aan dezelfde persoon die verantwoordelijk is voor het jaarverslag, vaak de CFO. In bepaalde organisaties kan het echter nodig zijn een apart directielid aan te stellen. Het is essentieel dat dit directielid, net als de CFO, een zekere mate van onafhankelijkheid behoudt, aangezien de verslaggeving in eerste instantie gericht is op transparantie, juistheid en volledigheid, en niet primair op duurzaamheid.

Naast de verantwoordelijkheid voor verslaggeving vereist ESRS 2 een weergave van hoe de governance rond duurzaamheid is georganiseerd: hoe en door wie (of welke organen) worden beslissingen genomen over verschillende duurzaamheidsthema's? Dit is belangrijk

voor de directie, maar ook voor de inrichting van een Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht. Verschillende duurzaamheidsonderwerpen kunnen primair de verantwoordelijkheid zijn van een specifiek directielid (bijvoorbeeld diversiteit bij de HR-directeur of emissiereductie bij de COO), maar het kan ook worden behandeld door een orgaan zoals een Executive Committee.

Een belangrijk aandachtspunt binnen de CSRD is het **sustainability due diligence-proces**: hoe is dit proces binnen het bedrijf ingericht en hoe is het geborgd in de governance? Dit proces omvat de identificatie, beoordeling en aanpak van (potentiële) negatieve impacten op mens en milieu en moet stevig verankerd zijn binnen de organisatie. Naast het opzetten van continue monitoringsprocessen en betrokkenheid bij belanghebbenden, is het van cruciaal belang om de verantwoordelijkheid hiervoor zodanig te verdelen binnen de organisatie dat snelle besluitvorming mogelijk is bij het constateren van problemen. Hierbij moet rekening worden gehouden met de aanstaande **Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)**, die naar verwachting uiterlijk in 2026 door de lidstaten wordt ingevoerd, mits goedgekeurd.

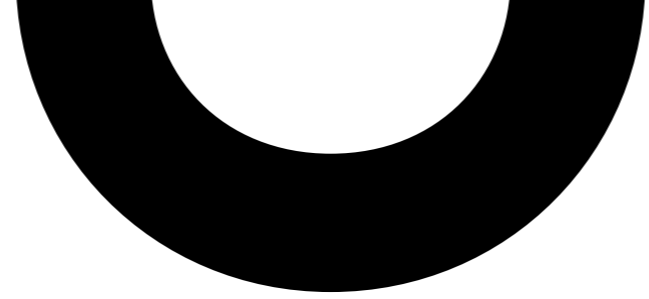
Daarnaast is het belangrijk om na te denken over de mandatering voor de implementatie van beleid, iets dat verderop in dit document aan bod komt.

Duurzaamheidsgovernance

Naast de governance die vereist is door de CSRD, moet de organisatie ook zodanig worden ingericht dat zij effectief kan verduurzamen en de duurzaamheidsstrategie te realiseren. Een belangrijke vraag hierbij is: hoe centraliseer je de verduurzaming binnen de operationele organisatie?

Een mogelijke aanpak is het instellen van een centrale duurzaamheidsafdeling, die wordt vertegenwoordigd door een directielid, zoals een bestaande directiefunctie of een specifieke Chief Sustainability Officer (CSO). Het voordeel hiervan is dat alle kennis op het gebied van verduurzaming op één plek is geconcentreerd, wat zorgt voor meer slagkracht.

Een nadeel kan zijn dat deze afdeling minder mandaat heeft, aangezien de daadwerkelijke verduurzaming plaatsvindt binnen de afzonderlijke bedrijfsonderdelen, terwijl de duurzaamheidsafdeling als een aparte entiteit naast deze onderdelen opereert, vergelijkbaar met de rol van Finance.



Decentrale Duurzaamheidsaanpak

Een alternatieve aanpak is om duurzaamheid decentraal te beleggen bij verschillende afdelingen. Deze afdelingen kunnen zelf duurzaamheidsfunctionarissen aanstellen (indien nodig). Op deze manier liggen de verantwoordelijkheid en slagkracht daar waar de impact wordt gemaakt. In deze opzet is er echter geen centrale plek waar alle kennis wordt geborgd, en hebben de duurzaamheidsfunctionarissen mogelijk minder onafhankelijkheid in vergelijking met bijvoorbeeld finance professionals.

Daarnaast zijn er ook gecombineerde of hybride vormen mogelijk. Welke aanpak het meest effectief is, verschilt per organisatie.

Strategie

Een belangrijk onderdeel van de CSRD-implementatie, en het creëren van impact, is de duurzaamheidsstrategie. Denk goed na over de duurzaamheidsdoelen van de organisatie en waar je echt verschil wilt maken. Begin met het formuleren van een missie en visie op duurzaamheid, en werk vervolgens aan een duurzaamheidsstrategie gericht op de onderwerpen waarop de organisatie impact wil maken.

Idealiter wordt deze strategie geïntegreerd in de algemene bedrijfsstrategie. Op deze manier zijn de duurzaamheidsstrategie en de bedrijfsstrategie volledig met elkaar verweven. Als dit niet mogelijk is, is het belangrijk om

ervoor te zorgen dat de strategieën op elkaar zijn afgestemd. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat bepaalde producten worden afgestoten vanwege hun grote negatieve impact op duurzaamheid, of dat er nieuwe markten worden betreden waar duurzame producten een kansrijke toekomst hebben. Het kan zelfs inhouden dat de gehele waardeketen opnieuw wordt ingericht, met de nadruk op circulariteit.

Een effectief raamwerk voor het bepalen van de bedrijfs- en duurzaamheidsstrategie is gebaseerd op de eerder geïdentificeerde materiële impacts, risico's en kansen. Een succesvolle strategie richt zich op het vermijden of verminderen van negatieve impacts en risico's, terwijl de kansen op het gebied van duurzaamheid maximaal worden benut.

Beleid

Om de implementatie van de strategie te waarborgen en rekening te houden met het due diligence-proces, is het noodzakelijk om bestaand beleid aan te passen en nieuw beleid te ontwikkelen. Een groot deel van de CSRD-implementatie is afhankelijk van dit cruciale punt. Denk hierbij aan nieuw inkoopbeleid als onderdeel van een klimaattransitieplan, diversiteitsbeleid bij het aannemen van nieuw personeel, of een anti-corruptiebeleid om omkoping te voorkomen.

Net als bij elk ander beleid moet worden vastgesteld wie het mandaat heeft om het beleid goed te keuren, aangezien er zonder autorisatie geen steun voor het beleid kan zijn. Daarnaast moet het beleid duidelijk worden gecommuniceerd naar degenen die het moeten uitvoeren.

Voor elk beleid dat onder de CSRD valt, moeten de volgende zaken worden gerapporteerd:

- Een algemene beschrijving van het beleid.
- Welke materiële impacts, risico's en kansen met dit beleid worden aangepakt.
- De scope van het beleid, zoals het geografische gebied, deel van de waardeketen, of een specifieke groep medewerkers.
- Het hoogste niveau binnen de organisatie dat verantwoordelijk is voor de implementatie van het beleid.
- In hoeverre stakeholders zijn betrokken bij de vorming van het beleid (indien van toepassing).
- Hoe het beleid wordt gedeeld met stakeholders en werknemers.

Implementatie en Juridische Expertise

Bij het formuleren van beleid is het essentieel om de afdelingen Compliance en Juridische Zaken te betrekken. Het is immers van groot belang dat het beleid niet in strijd is met wet- en regelgeving. Een groot deel van het beleid

dat betrekking heeft op duurzaamheid, met name op het gebied van personeel, moet bijvoorbeeld arbeidsrechtelijk correct zijn. Hier kan een jurist met expertise op het gebied van arbeidsrecht waardevol advies geven. Ook kan de Compliance Officer betrokken worden bij zaken zoals communicatie over duurzaamheidsclaims, die steeds strenger worden gecontroleerd door toezichhoudende instanties zoals de ACM en de Reclame Code Commissie, met nieuwe Europese wetgeving in het vooruitzicht.

Daarnaast kunnen Legal en Compliance toekomstige wet- en regelgeving meenemen in hun advies over de inrichting van processen, zoals de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD). Juridische expertise is ook onmisbaar bij het ontwikkelen van beleid op basis van ESRS Standard G1 – Zakelijk Gedrag, waarin onderwerpen zoals omkoping, corruptie en een gedragscode aan bod komen. Verder kan een jurist met kennis van contractrecht een belangrijke rol spelen bij het opstellen van beleid voor ketenpartners, zoals inkoop- en verkoopcontracten met ESG-doelstellingen. Dit kan een effectief instrument zijn om duurzame impact te genereren bij partners in de waardeketen.

Legal ESG check

Als aanvulling op de eerder genoemde CSRD Scan bieden we ook een Legal scan aan. Deze check bestaat uit de volgende onderdelen:

Governance Scan	Due Dilligence Scan
Greenwashing Awareness Scan	Social Scan
	Contracting Scan

Op basis van de CSRD Scan inclusief Legal ESG Check maken wij een adviesrapport voor de implementatie

Acties en allocatie van middelen

Een succesvol beleid valt of staat met de concrete acties die je onderneemt en de middelen die je toewijst om dit beleid te ondersteunen. Voor een effectieve CSRD-implementatie is het van belang om duidelijk gedefinieerde acties te koppelen aan de doelstellingen die voortkomen uit het beleid.

Geplande en ongeplande acties

Het van belang om duidelijk gedefinieerde acties te koppelen aan de doelstellingen die voortkomen uit het beleid.

- 1. Geplande acties:** Deze acties zijn vooraf gepland en maken deel uit van de strategie om specifieke beleidsdoelen te bereiken. Bijvoorbeeld het verplaatsen van een fabriek als onderdeel van een klimaatadaptatiestrategie.
- 2. Ongeplande acties:** Dit zijn ad-hocmaatregelen die nodig zijn om te reageren op onvoorziene situaties, zoals het opruimen van milieuvervuiling na een incident.

Bij het opstellen van een actieplan is het essentieel om te overwegen hoe deze acties binnen de bestaande organisatieprocessen passen. Als dat niet het geval is, moeten nieuwe processen worden geïntroduceerd of bestaande processen worden aangepast. Dit kan aanzienlijke investeringen vereisen.

Toewijzing van middelen

Sommige acties, vooral die met betrekking tot duurzaamheid, vereisen aanzienlijke investeringen. Deze kunnen bestaan uit operationele kosten (OPEX) of kapitaalinvesteringen (CAPEX). Het is belangrijk om deze middelen goed te documenteren en te rapporteren, inclusief details over hoe ze zullen bijdragen aan de beleidsdoelen en hoe ze zijn verdeeld over verschillende tijdsperiodes.

Rapportage van acties

Volgens de richtlijnen van de CSRD moeten alle acties die worden ondernomen in het kader van duurzaamheid zorgvuldig worden gerapporteerd. Hierbij wordt het volgende verwacht:

- Een beschrijving van de acties die in het lopende boekjaar zijn uitgevoerd en de geplande acties voor de komende periode.
- De (verwachte) uitkomsten van deze acties en hoe deze bijdragen aan de beleidsdoelen en targets.
- De verwachte tijdspanne waarin de acties zullen worden voltooid en de voortgang ten opzichte van eerder gerapporteerde perioden.

Voor acties die niet direct verband houden met beleid, moet er nog steeds een duidelijke koppeling zijn naar duurzaamheidsthema's zoals impact, risico's en kansen.

Targets stellen en monitoren

Om de effectiviteit van het beleid en de genomen acties te meten, moeten duidelijke targets worden vastgesteld. Deze targets moeten niet alleen ambitieus zijn, maar ook meetbaar en tijdgebonden.

SMART-doelen

- Specifiek: Duidelijk en concreet gedefinieerd.
- Meetbaar: Er moet een duidelijke maatstaf zijn om de voortgang te meten.
- Acceptabel: Het doel moet haalbaar zijn binnen de gestelde tijd.
- Relevant: De target moet aansluiten bij de beleidsdoelen en de algemene strategie.
- Tijdsgebonden: Er moet een specifieke deadline worden gesteld voor het behalen van het target.

Lange- en kortetermijndoelen

Bij het stellen van targets is het belangrijk om zowel lange- als kortetermijndoelen vast te leggen. Zo kan een lange termijn doel bijvoorbeeld een vermindering van de CO2-uitstoot met 90% tegen 2050 zijn, terwijl een middellange termijn doel een vermindering met 45% in 2030 kan omvatten. De kortetermijndoelen kunnen dan gericht zijn op kleinere, tussentijdse stappen.

Rapportage van targets

Alle vastgestelde targets moeten volgens de CSRD-vereisten worden gerapporteerd. Dit omvat onder andere:

- De relatie van de targets met de beleidsdoelen.
- Het te bereiken niveau en de scope van het target.

- De basiswaarde en het basisjaar waarop de target is gebaseerd.
- De gebruikte methodologie voor het monitoren van de voortgang. Eventuele aanpassingen aan de targets of methodologieën, inclusief vergelijkende cijfers van eerdere perioden.

Internal Control en Enterprise Risk Management

Voor een succesvolle CSRD-implementatie is het belangrijk dat alle informatie die in het jaarverslag wordt gepresenteerd, betrouwbaar is. Dit vraagt om een solide intern beheersingssysteem en een sterk risicomanagementsysteem. Beide systemen moeten integreren met de duurzaamheidsthema's die voortkomen uit de CSRD.

Internal Control Framework (ICF)

Een goed opgezet Internal Control Framework (ICF) waarborgt de betrouwbaarheid van duurzaamheidsinformatie en helpt bij het identificeren en beheersen van risico's met betrekking tot databetrouwbaarheid. Dit omvat:

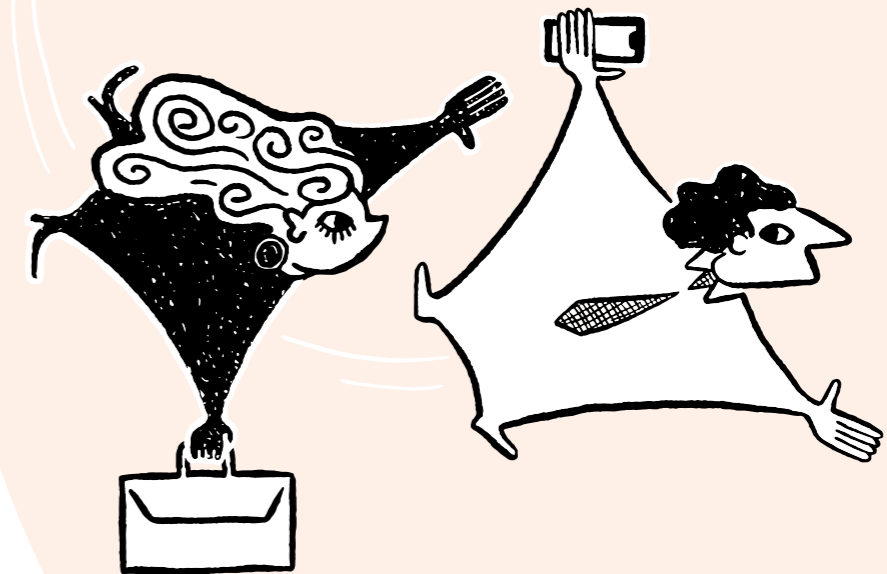
- **Juistheid en volledigheid:** De gegevens die worden gerapporteerd moeten correct en volledig zijn.
- **Tijdigheid en geldigheid:** De gerapporteerde gegevens moeten up-to-date en relevant zijn.

Het is raadzaam om bestaande beheersmaatregelen waar mogelijk uit te breiden naar duurzaamheidsinformatie, zodat deze geïntegreerd worden in de bestaande processen. Als er nog geen ICF aanwezig is, is het verstandig om dit in te richten als onderdeel van de CSRD-implementatie. Dit systeem kan ook de accountantscontrole vereenvoudigen.

Enterprise Risk Management (ERM)

Net zoals bij financiële risico's moeten ook de duurzaamheidsrisico's en -kansen worden geïdentificeerd, beoordeeld en beheerd. Vaak komen deze risico's en kansen voort uit de materialiteitsanalyse. Deze kunnen vervolgens worden geïntegreerd in bestaande risicomanagementsystemen.

Als er nog geen ERM-systeem aanwezig is, is het verstandig om een ERM-framework te implementeren, zoals het COSO-model. Dit helpt bij het identificeren, beoordelen en prioriteren van risico's en kansen op een gestructureerde manier.



COSO model.

Indien risicomanagement nog niet uitgebreid wordt toegepast binnen jouw organisatie, is het ook hier verstandig om een Enterprise Risk Management (ERM) framework te implementeren. Een gangbare en geaccepteerde vorm hiervan is het ERM Framework van COSO: Bepaalde stappen en fases liggen al in de ESRS zelf besloten, maar kunnen verder worden ingericht volgens het COSO model. Dit kan direct worden toegepast voor risico's die niet aan duurzaamheid zijn gerelateerd.



Governance & Culture

1. Exercises Board Risk Oversight
2. Establishes Operating Structures
3. Defines Desired Culture
4. Demonstrates Commitment to Core Values
5. Attract, Develops and Retains Capable individuals

Strategy & Objective-setting

6. Analyzes Business Context
7. Defines Risk Appetite
8. Evaluates Alternative Strategies
9. Formulates Business Objectives

Performance

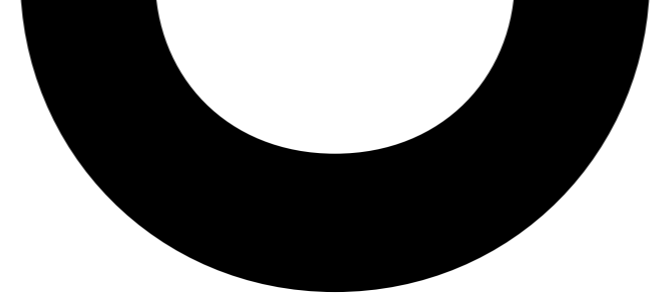
10. Identifies Risk
11. Assesses Severity of Risk
12. Prioritizes Risks
13. Implements Risk Responses
14. Develops Portfolio View

Review & Revision

15. Assesses Substantial Change
16. Reviews Risk and Performance
17. Pursues Improvement in Enterprise Risk Management

Information, Communication & Reporting

18. Leverages information and Technology
19. Communicates Risk information
20. Reports on Risk, Culture and Performance



Externe verslaglegging en sturing

Wanneer alle informatie is verzameld, geanalyseerd en geverifieerd, is het tijd om de gegevens extern te rapporteren in het jaarverslag. Dit is de laatste stap in de CSRD-implementatie, waarbij de duurzaamheidsprestaties van de organisatie transparant worden gepresenteerd.

Taakverdeling

Het opstellen van het externe verslag vereist een duidelijke taakverdeling binnen de organisatie. Vaak is dit de verantwoordelijkheid van afdelingen die al ervaring hebben met rapportages, zoals Finance en Control. Marketing en Communicatie kunnen worden betrokken bij het opstellen en reviewen van teksten, terwijl Finance/Control zorgt voor de juiste data. Als de organisatie nog geen specifieke rapportageafdeling heeft, kan het nodig zijn om deze op te zetten. Het is van belang dat de juiste mensen bij het proces worden betrokken om te zorgen voor een nauwkeurig en samenhangend jaarverslag.

Indeling van het jaarverslag

De duurzaamheidsinformatie die wordt gerapporteerd volgens de CSRD moet zichtbaar zijn in het directieverslag, maar apart van de overige rapportage worden gepresenteerd. Veel organisaties kiezen voor een aparte sectie in het verslag, bijvoorbeeld "Sustainability Statements".

Bovendien moeten de gegevens worden getagd in XBRL-formaat, zodat ze machineleesbaar zijn.

Blijvende impact en interne sturing

De rapportageverplichting is slechts een onderdeel van de CSRD-implementatie. Het uiteindelijke doel is om een blijvende impact te realiseren door duurzaamheid integraal onderdeel te maken van de strategie en interne sturing van de organisatie. Dit kan alleen door continu op de prestaties te sturen en de verkregen data te gebruiken om beslissingen te nemen.

Interne rapportage en Planning & Control-cyclus

Naast de externe verslaglegging is interne rapportage cruciaal voor effectieve sturing. Duurzaamheids-KPI's moeten geïntegreerd worden in de reguliere Planning & Control-cyclus van de organisatie. Dit betekent dat de duurzaamheidsdoelstellingen worden meegenomen in de meerjarenplanningen, kwartaalrapportages en forecastings.

Als er al een Business Control-afdeling aanwezig is, kunnen zij worden betrokken bij het monitoren van duurzaamheidsprestaties. Voor sommige organisaties kan het zelfs nuttig zijn om een specifieke ESG Control-afdeling op te zetten om duurzaamheid te monitoren en te rapporteren.

Borging van de implementatie

Na een succesvolle implementatie moet de verantwoordelijkheid voor de duurzaamheidsverslaglegging en sturing binnen de organisatie worden belegd. Dit is geen eenmalige oefening, maar een doorlopend proces. Blijvende borging en verbetering zijn essentieel om ervoor te zorgen dat de organisatie haar duurzaamheidsdoelstellingen blijft halen en rapporteren.

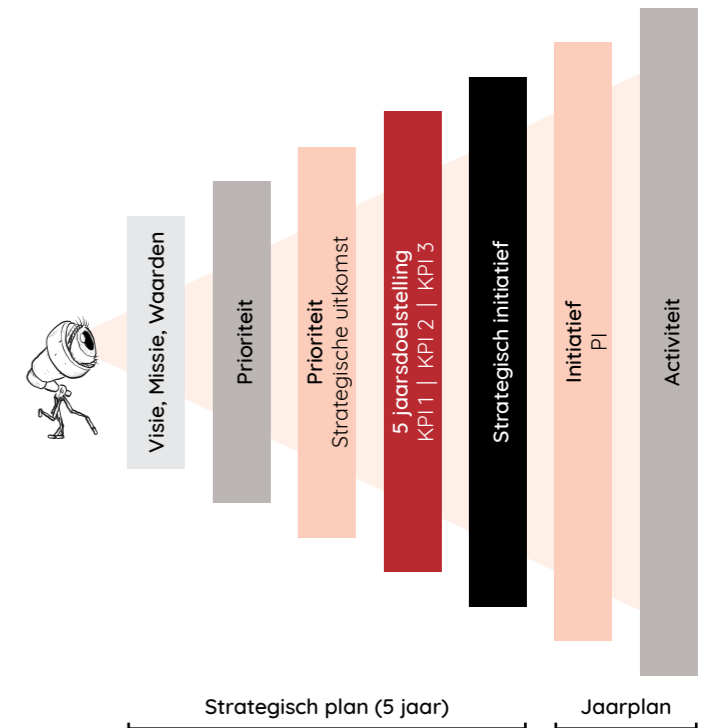
Continu verbeteren

Een goed begin is om de CSRD-rapportageprocessen te integreren met bestaande structuren en functies binnen de organisatie. Vervolgens is verdere optimalisatie nodig om processen rondom duurzaamheid steeds verder te professionaliseren. Dit zorgt ervoor dat de organisatie niet alleen voldoet aan de CSRD-verplichtingen, maar ook daadwerkelijk een positieve impact maakt.

Conclusie

Het implementeren van de CSRD is een uitdagende maar waardevolle oefening voor organisaties. Het vraagt om grondige voorbereiding, gedetailleerde analyses en een goede samenwerking tussen verschillende afdelingen. Maar als de richtlijn correct wordt geïmplementeerd, biedt deze een grote kans om duurzaamheid op strategisch niveau te verankeren en langdurige impact te maken.

Team EIFFEL staat klaar om je organisatie te helpen bij elke stap van deze implementatie. Met onze expertise op het gebied van Finance, Legal, Process en Data zorgen we ervoor dat jouw organisatie CSRD-compliant wordt en blijft.



Data Analytics & BI

Een cruciaal aspect van effectieve sturing en rapportage is het opzetten van een robuust datamanagementsysteem. Om betrouwbare interne rapportages te waarborgen, is het verstandig om deze processen te integreren in het **Internal Control Framework**.

Naast het prioriteren van externe rapportage is het essentieel om binnen de data-afdeling capaciteit vrij te maken voor het opzetten van datamanagement ter ondersteuning van interne sturing.

Het is aan te raden om de vastlegging van brondata en de ontsluiting van gegevens voor rapportage en analyse zoveel mogelijk via bestaande systemen te laten verlopen. Indien dit niet mogelijk is, kunnen nieuwe systemen en tools worden ingezet, maar het is van belang dat deze goed op elkaar zijn afgestemd, zodat er één versie van de waarheid bestaat.

Een andere optie is om zowel bestaande als nieuwe administraties over te hevelen naar een nieuw systeem, hoewel dit een langetermijnoplossing is. Samenwerking met ketenpartners is eveneens belangrijk, aangezien rapportage en sturing ook betrekking moeten hebben op informatie uit de waardeketen. Wanneer de interne informatievoorziening en sturing goed zijn ingericht binnen de organisatie, kunnen

best practices worden gedeeld met ketenpartners. Dit kan ook omgekeerd het geval zijn, waarbij veel geleerd kan worden van hoe ketenpartners hun informatievoorziening en analytics hebben opgezet.

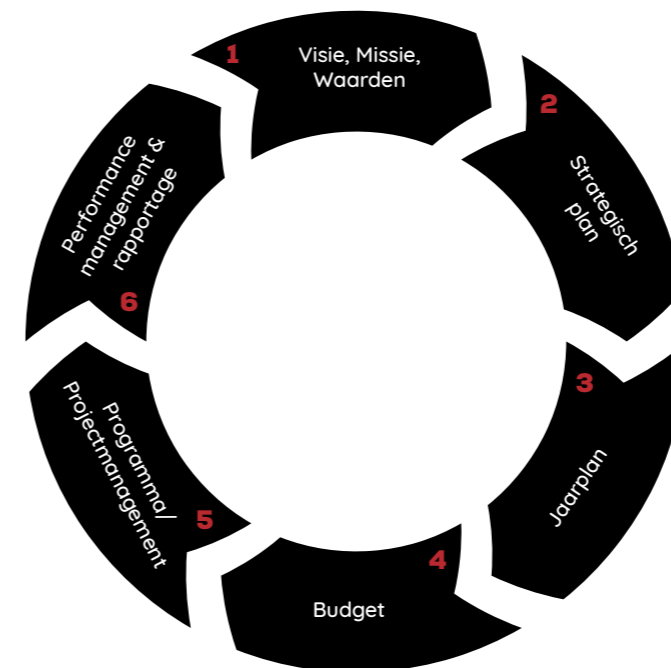
PI, KPI of KRI?

Bij het inrichten van de sturing op duurzaamheid is het belangrijk om zorgvuldig te bepalen welk gewicht aan verschillende maatstaven wordt toegekend binnen de organisatie en welke rol deze maatstaven vervullen.

Sommige maatstaven zijn gekoppeld aan beleidsdoelstellingen die gericht zijn op het behalen van specifieke prestaties, zoals het verminderen van een negatieve duurzaamheidsimpact. In dit geval spreken we van **prestatie maatstaven**, waarbij targets zijn vastgesteld die de organisatie wil behalen.

Op operationeel niveau worden soms maatstaven gebruikt die relevant zijn voor de dagelijkse bedrijfsvoering en een link hebben met duurzaamheid, maar niet van kritiek belang zijn voor de gehele organisatie. Een voorbeeld hiervan is het gemiddelde manuurverbruik in een specifiek magazijn. Hoewel dit van belang is voor de efficiëntie binnen dat magazijn, is het niet cruciaal voor de hele organisatie. Dit wordt een **Prestatie Indicator (PI)** genoemd. Een PI kan

echter input leveren voor een bredere indicator, zoals een work-life balance indicator waarop de hele organisatie stuurt. In dat geval wordt het een **Kritieke Prestatie Indicator (KPI)**. Deze KPI's worden meegenomen in de **planning & control-cyclus**, waardoor effectief kan worden gestuurd op de uitvoering van strategie en beleid.



Daarnaast kan een beleidsdoelstelling gericht zijn op het beheersen van bepaalde risico's. Het doel van het beleid is in dat geval niet om verbetering te bewerkstelligen, maar om verslechtering te voorkomen en de huidige situatie te handhaven. Hier spreken we van een **Kritieke Risico Indicator (KRI)**. KRI's worden anders aangestuurd dan KPI's.

Terwijl KPI's onderdeel zijn van een planning & control-cyclus waarin acties periodiek worden gepland en geëvalueerd, worden KRI's alleen gerapporteerd wanneer een bepaalde grenswaarde of bandbreedte wordt overschreden. Wanneer dit gebeurt, wordt een actieplan geactiveerd om ervoor te zorgen dat de maatstaf weer binnen de vastgestelde grenzen valt. Als KRI's deel uitmaken van een **Enterprise Risk Management (ERM)-systeem**, moeten de grenswaarden worden afgeleid van de vastgestelde risk appetite.

Planning & Control-cyclus

Voor het effectief sturen op duurzaamheids-KPI's is het belangrijk om een Planning & Control-cyclus (P&C-cyclus) in te richten. Het integreren van duurzaamheid in bestaande P&C-cycli is aan te raden, maar als dit niet wenselijk of mogelijk is, kan het inrichten van een aparte cyclus nog steeds een goede manier zijn om sturing te geven. Zorg er in dat geval wel voor dat er regelmatig afstemming plaatsvindt met de P&C-cyclus van de Finance-afdeling.

Dit houdt in dat duurzaamheidsdoelen en indicatoren worden meegenomen in meerjarenplanningen, budgettrondes, kwartaalrapportages en forecasts. Zorg er bovendien voor dat deze processen worden geïntegreerd met de werkzaamheden van de Business Control-afdeling.

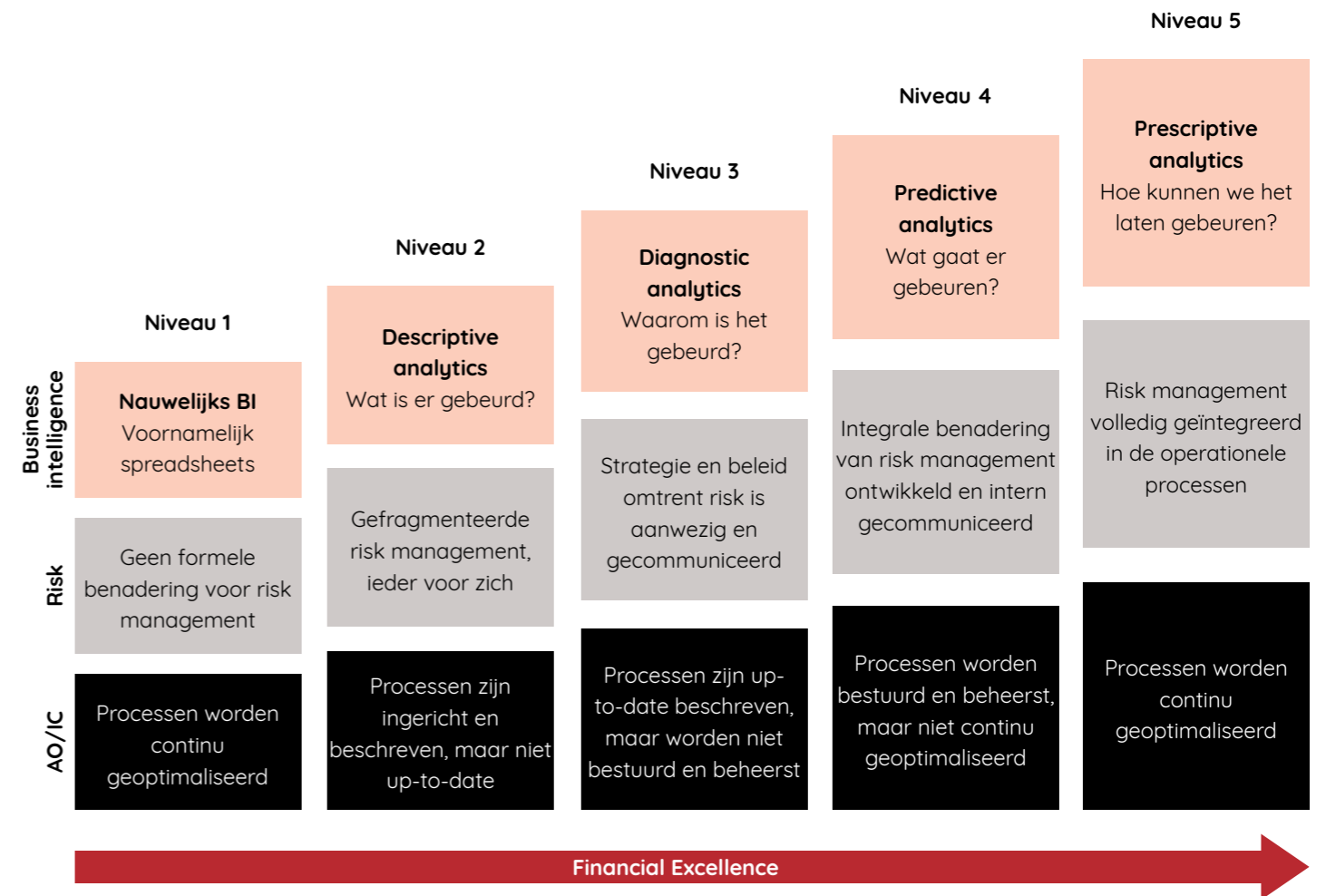
Afhankelijk van hoe de sturing is georganiseerd en de hoeveelheid werk die daarbij komt kijken, kan het ook een optie zijn om een afdeling ESG Control op te zetten. Deze afdeling is dan verantwoordelijk voor de Business Control-werkzaamheden op het gebied van duurzaamheid. Het is echter van belang dat de samenhang met de overige Business Control-werkzaamheden op een hoger niveau wordt geborgd. Idealiter worden de huidige Business Control en ESG Control-taken ondergebracht in dezelfde afdeling.

Borging

Na de succesvolle implementatie van de CSRD moet het projectteam worden ontbonden en moeten de verantwoordelijkheden worden overgedragen binnen de organisatie. Duurzaamheidsverslaglegging en het uitvoeren van de strategie en het beleid zijn doorlopende processen, geen eenmalige oefening. Continuïteit en borging zijn daarom essentieel.

Blijf verbeteren

Het is belangrijk om continu te blijven verbeteren. De integratie van de CSRD in bestaande processen en functies is een goed begin, maar verdere optimalisatie is noodzakelijk. Het financieel volwassenheidsmodel, dat we al jaren toepassen bij Team EIFFEL, kan hierbij helpen door de processen rondom rapporteren en sturen op duurzaamheid naar een hoger niveau te tillen. Dit zorgt ervoor dat de organisatie steeds betrouwbaardere informatie heeft om op te sturen en een grotere positieve impact kan realiseren op het gebied van duurzaamheid. Deze resultaten kunnen vervolgens gedetailleerd worden gedocumenteerd in het jaarverslag.



Wie zijn wij?

EIFFEL, Fagro en Conquaestor: onderdeel van Team EIFFEL.

Als Team EIFFEL beschikken we over decennia aan ervaring op het gebied van Finance, Legal, Process en Data. De afgelopen jaren hebben we ons specifiek gericht op de CSRD.

Bij de implementatie van de CSRD combineren we de expertise die we in deze periode hebben opgedaan met onze jarenlange ervaring in het oplossen van financiële en juridische vraagstukken. Dankzij de verschillende disciplines binnen Team EIFFEL zijn we in staat om ondersteuning te bieden bij meerdere facetten van een CSRD-implementatie.

Contact.

Wil je naar aanleiding van deze paper meer weten over de CSRD? En wat Team EIFFEL daarbij kan betekenen? Neem dan contact op een van ons, wij vertellen je graag meer over onze visie op dit onderwerp.




Robin van Beusekom
+31 6 26 56 45 83
rvbeusekom@eiffel.nl



Marcel van Ooijen
+31 6 29 39 49 98
m.vanooijen@fagro.nl



Sjors Loeffen
+31 6 51 64 53 56
sjors.loeffen@conquaestor.nl



**“A good hockey player plays
where the puck is. A great
hockey player plays where the
puck is going to be.”**

- Wayne Gretzky

