

Geïntegreerde implementatie van EU- duurzaamheidswetgeving door bedrijven

*Eindrapport van de EUR
Werkgroep Geïntegreerde
Implementatie
Duurzaamheidswetgeving*

Geïntegreerde implementatie van EU- duurzaamheidswetgeving door bedrijven

*Eindrapport van de EUR werkgroep Geïntegreerde
Implementatie EU-Duurzaamheidswetgeving*

15 juni 2026
Erasmus School of Law
Rotterdam

Auteur

Prof.mr.dr. Liesbeth Enneking (Erasmus School of Law)

Met medewerking van

Prof.dr. Karen Maas (Erasmus School of Economics / Impact Centre Erasmus)

Prof.mr.dr. Martijn Scheltema (Erasmus School of Law)

Prof.dr. Albert Veenstra (Rotterdam School of Management / UPT)

Frank Peen (Programma-adviseur Inspectie Leefomgeving en Transport)

Eva Smulders (Coördinator MVO-Steunpunt, Rijksdienst voor Ondernemend Nederland)

Inhoud

Lijst van afkortingen	4
1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding en doelstellingen van het pilotproject	5
1.2 Opdracht, werkwijze en methodologie	5
1.3 Leeswijzer	13
2. Context en probleemanalyse	14
2.1 De ontwikkeling van EU-regelgeving voor verantwoord en duurzaam ondernemen	14
2.2 Probleemanalyse	16
3. De geïntegreerde benadering van EU-duurzaamheidswetgeving	19
3.1 De uitdaging: een lappendeken aan verplichtingen	19
3.2 Vertrekpunt: een gemeenschappelijke basis	19
3.3 De geïntegreerde benadering	21
3.4 Reikwijdte en aandachtspunten	22
3.5 Oplossingen: LCA, toezicht en de roadmap	24
3.6 Wat de geïntegreerde benadering kan opleveren	25
Bijlage: analyse van samenhang	27
I Samenhang smalle selectie EU-duurzaamheidswetgeving (kort)	28
II Samenhang smalle selectie EU-duurzaamheidswetgeving (voll.)	29
III Overzicht aanvullende verplichtingen	32
IV Verhouding OESO 6-stappenmodel en Roadmap	34
V Verschillende bedrijfsmodellen: van profit first naar impact first	35
VI Samenhang brede selectie EU-duurzaamheidswetgeving	39

Lijst van afkortingen

ACM	Autoriteit Consument & Markt
ALV	Algemene Levensmiddelenverordening
CBAM	Carbon Border Adjustment Mechanism
CO ²	Koolstofdioxide
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
CSDDD	Corporate Sustainability Due Diligence Directive
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
DMA	Dubbele Materialiteitsanalyse
DRC	Democratische Republiek Congo
ESG	Environmental, social, governance
ESL	Erasmus School of Law
ESPR	Ecodesign for Sustainable Products Regulation
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
EU ETS	EU Emissions Trading System
EU	Europese Unie
EUDR	EU Deforestation Regulation
EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam
FLR	Forced Labour Regulation
IED	Industrial Emissions Directive
ILT	Inspectie Leefomgeving & Transport
IMVO	Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
LCA	Life Cycle Analysis
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
PPWR	Packaging and Packaging Waste Regulation
REACH	Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals
RSM	Rotterdam School of Management
SFDR	Sustainable Finance Disclosure Regulation
UN	United Nations
UNGP's	UN Guiding Principles on Business and Human Rights
UPV	Uitgebreide Producentenverantwoordelijkheid
WSR	Waste Shipment Regulation

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en doelstellingen van het pilotproject

In juni 2025 ging het pilotproject ‘Geïntegreerde implementatie van EU-duurzaamheidswetgeving van start, gefinancierd door het Ministerie van Economische Zaken. Aanleiding voor het project was, aldus de beschrijving van de opdracht in de offerteaanvraag, de “[...] behoefte aan een geïntegreerde benadering die de implementatie van verschillende [EU-duurzaamheidswetten, waaronder CSRD, CSDDD, EUDR en FLR] beter stroomlijnt en afstemt op bestaande richtlijnen, zoals die van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) en de UN Guiding Principles for business and human rights (UNGPR)”. Met het project beoogde het Ministerie te acteren op de uitdagingen die zij signaleerde voor bedrijven bij het aanpassen van hun bedrijfsvoering en processen aan “de huidige en aankomende golf van EU-duurzaamheidswetgeving”, vanuit de gedachte dat “[a]fzonderlijke implementatie van deze wetten leidt tot vermindering van draagvlak bij ondernemers, onnodige verhoogde regeldruk, inefficiëntie en hogere implementatiekosten en mogelijk verminderde impact in de keten”.

Het pilotproject omvatte verschillende deelprojecten, waaronder een deelproject gericht op het opzetten van een ‘werkgroep voor de ontwikkeling van een geïntegreerde benadering implementatie EU-Green Deal’. Dit deelproject werd uitgevoerd door een multidisciplinair team van wetenschappers van de Erasmus Universiteit Rotterdam, in samenwerking met niet-academische experts. De werkgroep had volgens de beschrijving van de opdracht tot taak om een grondige analyse te maken van “alle huidige en komende wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid” en mogelijke overlap te identificeren, om vervolgens op basis daarvan een geïntegreerde benadering te ontwikkelen voor de implementatie van dergelijke wetgeving door bedrijven, met als doel betere stroomlijning en coherentie en verlaging van de administratieve lastendruk voor bedrijven.

In dit eindrapport van de expert werkgroep vindt u een beschrijving van de methodologie van de werkgroep en een overzicht van de belangrijkste bevindingen. De bevindingen van de werkgroep vormden (een deel van) de input voor de activiteiten binnen de andere deelprojecten en zijn daarin zowel getoetst als verder uitgewerkt. In aanvulling op dit eindrapport hebben de projectleiders van de verschillende deelprojecten gezamenlijk een overkoepelende eindrapportage opgesteld met daarin de belangrijkste bevindingen van het pilotproject als geheel en daarop voortbouwende aanbevelingen voor beleidsintegratie en -coherentie.

1.2 Opdracht, werkwijze en methodologie

1.2.1 Opdracht

De opdrachtverstrekking voor het deelproject ‘Samenstellen expert werkgroep Green Deal’ aan Erasmus School of Law vond plaats op 4 juni 2025. De opdracht voor het deelproject viel uiteen in een procedureel en een inhoudelijk deel. Hoofdtak binnen het procedurele deel was het samenstellen, in samenspraak met de opdrachtgever, van een werkgroep voor de ontwikkeling van een “geïntegreerde benadering implementatie EU-Green Deal”, aldus de beschrijving van de opdracht.

De inhoudelijke opdracht aan de werkgroep bestond uit twee hoofdcomponenten:

- 1) een grondige analyse maken van alle huidige en komende wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid en mogelijke overlap identificeren;

- 2) bouwen aan een geïntegreerde benadering van dergelijke wetgeving om zodoende betere stroomlijning en coherentie aan te brengen om zo de administratieve lastendruk te kunnen verlagen.

Het overkoepelende doel van de opdracht was dat de werkgroep een bijdrage zou realiseren aan een meer efficiënte en effectieve uitvoering van EU-duurzaamheidswetgeving door bedrijven, zonder aan de inhoudelijke doelstellingen van de regelgeving te tornen.

De werkgroep die werd samengesteld bestond uit vier hoogleraren van Erasmus Universiteit Rotterdam: Liesbeth Enneking (hoogleraar Corporate Responsibility & Sustainability bij ESL en projectleider) Karen Maas (bijzonder hoogleraar Accounting en Duurzaamheid en wetenschappelijk directeur van het Impact Centre Erasmus), Martijn Scheltema (hoogleraar Privaatrecht bij ESL en gespecialiseerd in business and human rights) en Albert Veenstra (hoogleraar Internationale Handel en Logistiek bij RSM). Andere werkgroepleden die vanuit hun achtergrond en expertise op ad hoc-basis deelnamen aan het pilotproject waren Frank Peen (programma-adviseur ILT) en Eva Smulders (coordinator van het MVO-steunpunt).

Naast de werkgroep omvatte het pilotproject 4 andere deelprojecten waarbinnen en waarmee in de uitvoering nauw werd samengewerkt vanuit de werkgroep:

- een regiegroep, bestaande uit de verantwoordelijken voor de afzonderlijke deelprojecten en de opdrachtgever;
- een deelproject gericht op het organiseren en faciliteren van stakeholderdialoogsessies;
- een deelproject gericht op het ontwikkelen van een interactieve trainingsmodule voor capaciteitsopbouw rond geïntegreerde implementatie van duurzaamheidswetgeving;
- een deelproject gericht op het opzetten en faciliteren van een klankbordgroep en een e-learning rond geïntegreerde implementatie van duurzaamheidswetgeving.

Projectpartners voor de andere deelprojecten waren FoodFirst (stakeholderdialoogsessies), RBConnect (trainingsmodule) en FutureUp (klankbordgroep en e-learning). In de praktijk vormden de projectleiders van de 4 deelprojecten tezamen een projectgroep waarbinnen gedurende het project doorlopend afstemming plaatsvond op zowel proces als inhoud.

Volgens de beschrijving van de opdracht was de bedoeling dat de werkzaamheden van de expert werkgroep zouden resulteren in:

- een concrete analyse van overlap in EU-duurzaamheidswetgeving
- een uitwerking van een geïntegreerde methodiek voor implementatie van EU-duurzaamheidswetgeving bij bedrijven
- regelmatige voortgangsrapportages en vergadernotulen
- een eindrapport in pdf format met samenvatting van bevindingen, methodologie en aanbevelingen

Dit rapport richt zich op de context en uitwerking van een geïntegreerde benadering voor de implementatie van EU-duurzaamheidswetgeving door bedrijven. De belangrijkste bevindingen van het pilotproject, waaronder dit deelproject, en de daaruit voortvloeiende aanbevelingen zijn door de projectpartners vastgelegd in een overkoepelende eindrapportage.

De belangrijkste elementen van de analyse van EU-duurzaamheidswetgeving die ten grondslag ligt aan de geïntegreerde benadering die in hoofdstukken 2 en 3 van dit rapport beschreven wordt, zijn in tabelvorm (inclusief korte duiding per tabel) opgenomen in de bijlage bij dit rapport.

1.2.2 Werkwijze en afbakening

Activiteiten

De werkgroep had tot taak om een analyse te maken van de inhoudelijke overlap tussen bestaande en aankomende EU-duurzaamheidswetgeving en een samenhangende implementatiebenadering te ontwikkelen. In dat kader organiseerde de werkgroep brainstormsessies van de werkgroep zelf en met de stuurgroep en organiseerde zij daarnaast bijeenkomsten met specifieke groepen van experts. Ook participeerden de werkgroepleden in de multistakeholdersessies en de pilot-trainingen. Voor het overige hadden de activiteiten van de werkgroep het karakter van desk top research, waarbij vanuit de eigen expertise en waar relevant in onderlinge afstemming gewerkt werd aan de analyse van de geselecteerde wetten en aan het genereren van inzichten over en elementen van de geïntegreerde benadering.

De analyse van samenhang tussen de wetten gebeurde op basis van een functionele rechtsvergelijking, waarbij geanalyseerd werd of en in hoeverre de afzonderlijke wetten elementen bevatten die functioneel overeenkwamen met elementen uit het OESO 6-stappenmodel (zie hieronder een toelichting van de keuze voor dit basisframework). De voornaamste bronnen op basis waarvan het onderzoek verricht werd, waren primaire bronnen in de vorm van nationaal- en Europeesrechtelijke wet- en regelgeving op het terrein van verantwoord en duurzaam ondernemen en relevante soft law, in het bijzonder de OESO-richtlijnen en bijbehorende due diligence handreikingen.

Verder vond er regelmatig (eens in de 6-8 weken) overleg plaats met de regiegroep. In regiegroep-verband werd onder meer afgesproken dat de notulen van de overleggen door de regiegroep konden gelden als de tussenrapportages van de deelprojecten, om onnodig werk te voorkomen. Ook werd in de regiegroep overeengekomen dat de oorspronkelijke deadline van het project niet haalbaar was en met 5 maanden zou worden opgeschoven naar 30 april 2026. Naast de periodieke overleggen met de regiegroep vond er binnen de projectgroep doorlopend afstemming plaats op zowel proces als inhoud.

Hoewel het op papier om afzonderlijke deelprojecten ging, werd er in de praktijk gedurende de looptijd van het project nauw samengewerkt tussen de projectleiders van de verschillende deelprojecten aan de ontwikkeling van een geïntegreerde benadering voor de implementatie van EU-duurzaamheidswetgeving door bedrijven. Daarbij vormden inzichten, ideeën en concepten vanuit de werkgroep input voor de andere deelprojecten, in het bijzonder de pilottraining en de e-learning. Omgekeerd werd de input vanuit de werkgroep getoetst, doorontwikkeld en praktisch vertaald in de andere deelprojecten, in het bijzonder de multistakeholdersessies, de pilottraining en de klankbordgroep. De daarbij opgedane inzichten, ideeën en bevindingen vormden op hun beurt de input voor de werkgroep die nodig was voor de ontwikkeling en verdere doorontwikkeling van de geïntegreerde benadering.

In Bijlage I vindt u, in tabelvorm met een korte duiding bij elke tabel, de belangrijkste elementen van de analyse van EU-duurzaamheidswetgeving die de basis gevormd heeft voor de geïntegreerde benadering en die praktisch vertaald zijn naar of door de andere deelprojecten.

Basisframework

Het was aan de werkgroep om te bezien welke toepasselijke normatieve kaders of processen geschikt waren om de geïntegreerde benadering van EU-duurzaamheidswetgeving op te baseren. Als uitgangspunt gold daarbij, aldus de beschrijving van de opdracht, dat het te ontwikkelen geïntegreerde implementatieframework gebaseerd moest zijn op “[...] de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen inzake Maatschappelijke Verantwoord Ondernemen (OESO-richtlijnen), datapunten uit de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSRD), de UN Guiding Principles on Business & Human Rights (UNGP’s) of een ander toepasselijk framework”. Gaandeweg het project werd, op basis van de eerste bevindingen van de werkgroep

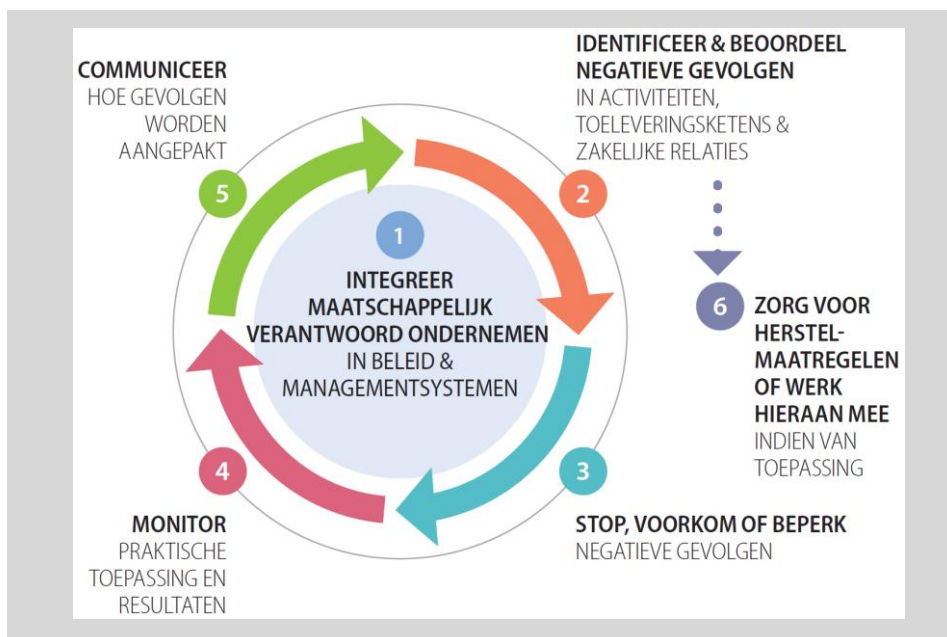
en uit de multistakeholdersessies, in overleg met de regiegroep besloten om het 6-stappenmodel voor due diligence uit de OESO-richtlijnen als basis te nemen voor de ontwikkeling van een geïntegreerde benadering voor de implementatie van EU-duurzaamheidswetgeving.

Het concept van gepaste zorgvuldigheid ('due diligence') uit de UNGP's en de OESO-richtlijnen vormt de basis voor verplichtingen voor bedrijven die terugkomen in verschillende van de relevante wetten, waaronder de CSDDD, CSRD en de Ontbossings-, Antidwargarbeid-, Batterijen- en Conflictmineralenverordeningen. Due diligence is het kernconcept binnen de tweede pijler van de UNGP's uit 2011, die ziet op de verantwoordelijkheid van ondernemingen om de mensenrechten van derden te respecteren ('*responsibility to respect*'). De normen met betrekking tot due diligence uit de UNGP's zijn in 2011 overgenomen in de OESO-richtlijnen en vervolgens door de OESO verder uitgewerkt in algemene en sector- en ketenspecifieke handreikingen, waaronder de OESO Due Diligence Handreiking voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen uit 2018, en geüpdate in de 2023 versie van de Richtlijnen.

Due diligence wordt in de OESO-richtlijnen 2023 omschreven als "[...] een proces [...] waarmee ondernemingen daadwerkelijke en potentiële negatieve gevolgen kunnen identificeren, voorkomen en verminderen, en waarmee zij verantwoording kunnen afleggen over hun aanpak van die gevolgen als integraal onderdeel van hun besluitvormingsproces en risicobeheerssystemen" (p. 16-17). Het ziet op negatieve gevolgen die rechtstreeks of via ketenpartners verbonden zijn aan hun activiteiten, producten of diensten, met betrekking tot onder meer mensenrechten, werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen en milieu, waaronder klimaat, biodiversiteit en dierenwelzijn.

Het due diligence proces zoals beschreven in de OESO-richtlijnen en praktisch uitgewerkt in de OESO due diligence handreiking uit 2018 omvat 6 stappen (zie figuur 1):

- 1) Integreer maatschappelijk verantwoord ondernemen in beleid en managementsystemen;
- 2) Identificeer en beoordeel negatieve gevolgen in activiteiten, toeleveringsketens en zakelijke relaties;
- 3) Stop, voorkom of beperk negatieve gevolgen;
- 4) Monitor praktische toepassing en resultaten;
- 5) Communiceer hoe gevolgen worden aangepakt
- 6) Zorg voor herstelmaatregelen of werk hieraan mee indien van toepassing



Figuur 1: Het OESO 6-stappenmodel

Daarnaast zijn er nog een aantal essentiële kenmerken die onlosmakelijk verbonden zijn met het OESO 6-stappenmodel, zoals ook omschreven in de due diligence handreiking (p. 16-18). Dit zijn de belangrijkste:

- preventieve werking

doel van due diligence is in de eerste plaats om te voorkomen dat bedrijfsactiviteiten direct of indirect (via ketenpartners) resulteren in negatieve gevolgen voor mensen, het milieu en de maatschappij
- (MVO-)risicogebaseerd

due diligence is gericht op het identificeren, voorkomen, beperken en verhelpen van MVO-gerelateerde risico's voor anderen, niet voor de onderneming zelf; leidend voor de volgorde waarin en de manier waarop deze risico's aangepakt moeten worden door de onderneming is de ernst en waarschijnlijkheid van de potentiële of daadwerkelijke negatieve gevolgen
- doorlopend proces gericht op continue verbetering

due diligence is een doorgaand, reactief en flexibel proces met feedback-loops om te waarborgen dat de onderneming kan leren van wat werkt en wat niet en voortdurend bezig is met het verbeteren van systemen en processen in het licht van nieuwe inzichten en veranderende omstandigheden
- eigen verantwoordelijkheid

due diligence is geen afschuiven van verantwoordelijkheid op ketenpartners, adviseurs, samenwerkingspartners, certificeerders of anderen; de achterliggende gedachte is juist dat elke onderneming de eigen verantwoordelijkheid neemt voor negatieve gevolgen die zij met haar bedrijfsactiviteiten veroorzaakt of waaraan zij bijdraagt of die direct verbonden zijn aan haar activiteiten, producten of diensten via haar ketenpartners
- situationeel

de verwachting dat ondernemingen due diligence implementeren geldt voor alle ondernemingen, ongeacht grootte, sector of eigendomsstructuur; wel kunnen factoren zoals de omvang van de onderneming, de context van haar activiteiten, bedrijfsmodel, positie in de toeleveringsketen, de aard van haar producten of diensten - en daarmee samenhangende beperkingen in de invloed die zij kunnen uitoefenen op ketenpartners - een rol spelen in de manier waarop de onderneming het OESO 6-stappenmodel in de praktijk toepast
- stakeholder betrokkenheid

van de onderneming wordt verwacht dat zij gedurende het hele due diligence proces relevante stakeholders (dat wil zeggen: mensen of groepen mensen met belangen die geschaad kunnen worden door de activiteiten van de onderneming) op een betekenisvolle manier betreft bij het toepassen van due diligence
- doorlopende communicatie

due diligence vereist doorlopende communicatie van de onderneming over de manier waarop ze daadwerkelijke of potentiële negatieve gevolgen identificeert en aanpakt op een manier die toegankelijk is voor de beoogde doelgroepen (stakeholders, inverteerders, consumenten).

Tot slot moedigen de OESO-richtlijnen ondernemingen aan om bij de toepassing van due diligence samen te werken met branche- of sectorgenoten, met ketenpartners en met relevante stakeholders, ook al blijft elke onderneming zelf verantwoordelijk voor het naar behoren uitvoeren van het OESO 6-stappenmodel.

Inhoudelijke focus

Het hierboven omschreven 6-stappenmodel voor due diligence, inclusief alle daarmee samenhangende essentiële kenmerken, werd door de werkgroep als basis genomen voor het ontwikkelen van een geïntegreerde benadering voor de implementatie van EU-duurzaamheidswetgeving. Aan de hand van de in de multistakeholdersessie benoemde uitdagingen en wetten, kwam de werkgroep vervolgens tot een plan van aanpak met daarin 4 verschillende workstreams: 1) bedrijven, 2) toezicht, 3) samenwerking, 4) data.

Indachtig de beperkte loopduur en omvang van het pilotproject besloot de werkgroep – in overleg met de projectgroep – te focussen op workstream 1 en daarnaast binnen workstream 2 ook enkele activiteiten te organiseren. Dit betekende ook een keuze om niet de focus te leggen op de meer overstijgende onderwerpen van workstreams 3 en 4, data en samenwerking. Hierbij speelde mee dat deze twee onderwerpen naar de mening van de projectgroep om eigenstandige projecten vragen die het bestek van het pilotproject zowel qua tijd als qua betrokken projectpartners te buiten zouden gaan. Om die reden werd ervoor gekozen om data en samenwerking niet centraal te stellen binnen de te ontwikkelen geïntegreerde benadering, maar wel zoveel als mogelijk een plek te geven binnen de andere twee workstreams.

Binnen workstream 1 (bedrijven) werden 4 sub-projecten geïdentificeerd die interessant zouden kunnen zijn om op te pakken: i) het ontwikkelen van toegankelijke good practices op verschillende thema's; ii) ontwikkelen van een narratief over duurzaamheidswetgeving dat mensen helpt om binnen bedrijven draagvlak te creëren voor de implementatie ervan; iii) het ontwikkelen van een overzicht met kernconcepten en een vergelijking van relevante duurzaamheidswetgeving; iv) het ontwikkelen van een overzicht van verschillende typen ketens. Gaandeweg het project kwam daarbij de focus te liggen op sub-projecten ii en iii, waarbij het zwaartepunt qua relevantie ook voor de overige deelprojecten binnen het pilotproject uiteindelijk bleek te liggen bij iii, de analyse van EU-duurzaamheidswetten.

Bij de analyse van de relevante wetten werd bewust gekozen om de opdracht inhoudelijk breder te benaderen dan in de beschrijving van de opdracht te voorzien, door de focus te leggen op de samenhang tussen de wetten en niet (alleen) op de overlap. Waar een analyse van overlap zich richt op punten waarop twee of meer wetten hetzelfde of nagenoeg hetzelfde vereisen (dezelfde data, dezelfde procesverplichtingen, dezelfde ketenpartners), is een analyse van samenhang breder van opzet, in die zin dat deze ook omschrijft hoe wetten elkaar aanvullen, hoe ze op elkaar voortbouwen, waar ze uiteenlopen, en in hoeverre ze samen een coherent geheel vormen. Door te kiezen voor deze benadering gericht op samenhang kon op basis van de analyse niet alleen zichtbaar gemaakt worden waar de relevante wetten hetzelfde vragen, maar ook hoe ze met elkaar samenhangen, waar ze elkaar aanvullen, waar ze uiteenlopen en of en in hoeverre ze op bepaalde punten tegenstrijdige dingen vragen van bedrijven (bijvoorbeeld op het gebied van prioritering van risico's). Op deze manier kon een bredere basis gelegd worden voor de ontwikkeling en uitwerking van de geïntegreerde benadering van EU-duurzaamheidswetgeving binnen het pilotproject.

Selectie van wetten

De selectie door de werkgroep van relevante wetten, relevante elementen binnen die wetten en relevante frameworks die als aanvulling zouden kunnen dienen op het OESO 6-stappenmodel als basis voor de geïntegreerde benadering, gebeurde in samenspraak met de andere projectpartners en mede op basis van de inzichten en bevindingen uit die deelprojecten. Datzelfde gold voor de identificatie en prioritering van overige elementen voor een geïntegreerde benadering die een zinnige aanvulling zouden kunnen vormen op de juridische analyse van EU-duurzaamheidswetten.

De gemaakte keuzes werden mede ingegeven door de input van stakeholders (in het bijzonder bedrijven) via de overige deelprojecten, waaronder de multistakeholder sessies. Daaruit kwam het beeld naar voren dat de belangrijkste uitdagingen voor bedrijven die gerelateerd zijn aan

EU-duurzaamheidswetgeving onder te verdelen zijn in 5 categorieën: 1) de rol van de overheid; 2) voorlichting en communicatie, 3) inhoud en vormgeving; 4) praktische implementatie; 5) toezicht op naleving. Binnen elk van deze categorieën werden meerdere uitdagingen benoemd die ook door stakeholders en projectpartners betrokken bij de werkgroep en de andere deelprojecten herkend werden en die als uitgangspunt werden genomen bij het bepalen van de in de geïntegreerde benadering mee te nemen elementen.

Daarnaast kwam tijdens de multistakeholder sessies, in de werkgroep en binnen de overige deelprojecten ook aan bod welke EU-wetten op het gebied van verantwoord en duurzaam ondernemen in ieder geval deel uit zouden moeten maken van de analyse door de werkgroep. In eerste instantie werd daarbij een brede selectie gemaakt van EU-duurzaamheidswetten waar veel Nederlandse bedrijven mee te maken hebben en wetten die naar hun aard een nuttige toevoeging konden vormen aan de wetsanalyse en de geïntegreerde benadering. Daarbij werden met opzet ook wetten meegenomen zonder ketenwerking, van vóór de totstandkoming van het OESO 6-stappenmodel en/of van buiten de duurzaamheidscontext, om te zien of die ook zouden passen in een geïntegreerde benadering op basis van het OESO 6-stappenmodel.

In overleg met de andere projectpartners werd vervolgens besloten om binnen deze brede selectie van EU-duurzaamheidswetten een smallere selectie te maken van wetten waarvoor de analyse ten behoeve van de geïntegreerde benadering in meer detail zou worden uitgewerkt. Hierbij is – mede gezien de nadruk in de opdracht op due diligence – gekozen voor een zestal due diligence-gerelateerde wetten: de CSDDD, CSRD en de Ontbossings-, Antidwangarbeid-, Batterijen- en Conflictmineralenverordeningen. De Taxonomieverordening en de SFDR, die ook allebei als ‘due diligence-gerelateerd’ aangemerkt kunnen worden, zijn niet meegenomen in de smalle selectie vanwege hun primaire focus op financiële dienstverleners als normadressaten.

In kader 1 hieronder vindt u de (brede) selectie van EU-duurzaamheidswetten die in het kader van het pilotproject geanalyseerd zijn; wetten die ook binnen de smallere selectie vallen zijn aangegeven met *.

- **Richtlijn passende zorgvuldigheid door het bedrijfsleven op het gebied van duurzaamheid (CSDDD)***
Verplicht grote ondernemingen tot het identificeren, voorkomen, beperken en herstellen van negatieve gevolgen van hun bedrijfsactiviteiten en die van hun ketenpartners voor mens en milieu
- **Richtlijn duurzaamheidsrapportering door ondernemingen (CSRD)***
Verplicht grote ondernemingen tot het rapporteren over hun duurzaamheidsimpacts, -risico's en -kansen conform gestandaardiseerde Europese rapportagestandaarden (ESRS)
- **Ontbossingsverordening (EUDR)***
Verbiedt het op de EU-markt brengen en uitvoeren van producten die geheel of gedeeltelijk zijn vervaardigd met dwangarbeid
- **Anti-Dwangarbeidverordening (FLR)***
Verbiedt het op de EU-markt brengen en uitvoeren van producten die geheel of gedeeltelijk zijn vervaardigd met dwangarbeid
- **Batterijen Verordening***
Verbiedt het op de EU-markt brengen en uitvoeren van producten gelinkt aan ontbossing of bosdegradatie na 31 december 2020
- **Conflictmineralenverordening***
Verplicht importeurs van tin, tantaal, wolfram en goud tot due diligence om financiering van gewapende conflicten via grondstoffenhandel te voorkomen

- **CBAM**
Legt een CO₂-heffing op aan de grens voor invoer van energie-intensieve producten uit landen zonder een koolstofprijnsbeleid vergelijkbaar met dat van de EU
- **PPWR**
Stelt verplichtingen aan de recycleerbaarheid, het minimumgehalte aan gerecycled materiaal en de reductie van verpakkingsafval voor verpakkingen die op de EU-markt worden gebracht
- **ESPR**
Biedt een kader voor het vaststellen van duurzaamheidsvereisten per productgroep op het gebied van energieverbruik, repareerbaarheid, levensduur en recyclebaarheid, inclusief een digitaal productpaspoort
- **REACH**
Reguleert de registratie, evaluatie, autorisatie en beperking van chemische stoffen om risico's voor mens en milieu te beheersen
- **WSR**
Reguleert de grensoverschrijdende overbrenging van afvalstoffen binnen, naar en vanuit de EU om milieuvervuiling en illegale afvalstromen te voorkomen
- **IED**
Verplicht grote industriële installaties tot het verkrijgen van een vergunning op basis van de beste beschikbare technieken en het naleven van emissiegrenswaarden voor lucht, water en bodem
- **Seveso**
Verplicht bedrijven die grote hoeveelheden gevaarlijke stoffen gebruiken of opslaan tot het nemen van preventieve maatregelen en het opstellen van veiligheidsplannen ter voorkoming van zware ongevallen
- **ALV**
Stelt basisregels voor voedselveiligheid in de EU, inclusief traceerbaarheidsvereisten en systematisch risicobeheer in de voedselketen
- **Taxonomieverordening**
Definieert welke economische activiteiten als duurzaam kwalificeren op basis van zes milieudoelstellingen en bijbehorende technische criteria, als gemeenschappelijke taal voor investeerders en bedrijven
- **SFDR**
Verplicht financiële marktdeelnemers en financieel adviseurs tot transparantie over de wijze waarop zij duurzaamheidsrisico's integreren in hun beleggingsbeslissingen en financiële producten

Kader 1: Selectie van EU-duurzaamheidswetten

Afbakening

In de analyses van de werkgroep en in dit eindrapport is EU wet- en regelgeving meegenomen die vóór 1 april 2026 in werking is getreden, inclusief eventuele herzieningen die voor die datum in werking zijn getreden. Wetten of herzieningen daarvan die op die datum nog niet aangenomen, gepubliceerd of in werking getreden waren, zijn niet of slechts in beperkte mate meegenomen.

De inwerkingtreding van een EU-regeling geschiedt doorgaans twintig dagen na publicatie in het Publicatieblad van de Europese Unie. Dit is niet hetzelfde als de datum waarop die regeling van toepassing wordt, dat wil zeggen vanaf wanneer de normadressaten (bedrijven en/of andere rechtssubjecten) geacht worden zich te houden aan de daarin gestelde verplichtingen. De toepassingsdatum kan aanzienlijk later liggen dan de datum van inwerkingtreding, soms wel twee tot drie jaar later.

Daarnaast geldt voor richtlijnen dat zij eerst moeten worden omgezet in nationaal recht voordat zij juridische verplichtingen scheppen voor rechtssubjecten, zoals bedrijven. De wijze en het tijdstip van die omzetting kunnen per lidstaat verschillen. Dit is anders bij verordeningen, die in beginsel rechtstreeks toepasselijk zijn in alle lidstaten en waaruit dus zonder tussenkomst van nationaal recht verplichtingen kunnen voortvloeien. Maar ook verordeningen kunnen bepalingen bevatten die lidstaten moeten implementeren of die nadere uitwerking vereisen via gedelegeerde handelingen voordat zij volledig toepasbaar zijn. In dit rapport en de bijbehorende vergelijkende analyses is uitgegaan van de inhoud van de EU-regelgeving zelf, niet van nationale omzettingswetgeving of – op een enkele, duidelijk vermelde uitzondering na – gedelegeerde of uitvoeringshandelingen.

Daarnaast kondigen veel van de besproken regelingen aan dat de Europese Commissie nog richtsnoeren, aanbevelingen of andere niet-bindende uitwerkingsdocumenten zal publiceren ter verdere toelichting van bepaalde verplichtingen. Deze vallen buiten de categorie van gedelegeerde of uitvoeringshandelingen en zijn juridisch niet bindend. Omdat de meeste van deze documenten bovendien ten tijde van de afronding van dit rapport nog niet waren gepubliceerd, zijn zij buiten beschouwing gelaten.

AI-disclaimer

Bij de analyse en de totstandkoming van dit rapport is in een later stadium gebruik gemaakt van AI-ondersteuning (Claude, Anthropic). De initiële analyse en de conceptuele grondslagen van het rapport zijn zonder AI-ondersteuning ontwikkeld. AI is vervolgens ingezet als ondersteunend hulpmiddel: de auteur bracht eigen juridische en beleidsmatige expertise en diepgaande kennis van de relevante wetgeving in, stelde op basis daarvan hypothesen op, maakte inhoudelijke keuzes en wegingen, en gebruikte AI om die te toetsen, uit te werken en te structureren. Een zinvol gebruik van AI voor dit type analyse vereist dat de gebruiker zelf beschikt over de benodigde domeinkennis; AI ondersteunt het denkproces maar vervangt het niet. De inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de analyse, de gemaakte keuzes en de conclusies berust volledig bij de auteur.

1.3 Leeswijzer

Dit rapport richt zich op de context en uitwerking van de geïntegreerde benadering voor implementatie van EU-duurzaamheidswetgeving. In hoofdstuk 2 van dit eindrapport vindt u een schets van de ontwikkeling van EU-wetgeving op het gebied van verantwoord een duurzaam ondernemen en een probleemanalyse. In hoofdstuk 3 vindt u de uitwerking van de geïntegreerde benadering voor implementatie van EU-duurzaamheidswetgeving bij bedrijven die in het kader van dit pilotproject ontwikkeld is door de werkgroep, in samenwerking met de overige projectpartners.

In de bijlage vindt u, in de vorm van tabellen en visuals voorzien van een korte duiding, de belangrijkste elementen van de analyse van samenhang in EU-duurzaamheidswetgeving die de basis gevormd heeft voor de geïntegreerde benadering en die praktisch vertaald zijn naar of door de andere deelprojecten.

De aanbevelingen voor beleidsintegratie en -coherentie die voortvloeien uit het pilotproject als geheel, waaronder dit deelproject, zijn in samenwerking met de andere projectpartners opgesteld en vastgelegd, tezamen met de belangrijkste bevindingen van het pilotproject, in een overkoepelende eindrapportage.

2. Context en probleemanalyse

2.1 De ontwikkeling van EU-regelgeving voor verantwoord en duurzaam ondernemen

Economische activiteit is de motor van welvaart. Het creëert banen, produceert de goederen en diensten waarop samenlevingen draaien, en heeft in de afgelopen twee eeuwen honderden miljoenen mensen uit armoede gehaald. Maar economische activiteit brengt ook maatschappelijke kosten met zich mee, kosten die niet altijd worden gedragen door degenen die ervan profiteren. Lucht- of bodemvervuiling die gezondheidsschade oplevert voor omwonenden. Grondstoffen die worden gewonnen door laagbetaalde mijnwerkers onder gevaarlijke omstandigheden, ver van de eindconsument. Klimaat schade door de uitstoot van broeikasgassen die wordt doorgeschoven naar toekomstige generaties.

De schaalvergroting van de handel in de 16e en 17e eeuw – de tijd waarin de Vernigde Oostindische Compagnie en de West-Indische Compagnie met hun winstgevende transatlantische slavenhandel de welvaart in Nederland enorm vergrootten – liet zien hoe hoog de maatschappelijke kosten van economische activiteit kunnen zijn en dat zij vaak ongelijk verdeeld zijn. De industriële revolutie van de 19e eeuw maakte duidelijk dat wijdverbreide en ernstige misstanden, waaronder ernstige milieuvervuiling, kinderarbeid en arbeidsongevallen, net zo goed op eigen bodem kunnen plaatsvinden. De nabijheid en dus zichtbaarheid van deze misstanden dwong Europese overheden in de 19e eeuw tot het invoeren van de eerste arbeids- en milieuwetten, bedoeld om arbeiders en omwonenden te beschermen tegen de negatieve effecten van bedrijfsactiviteiten.

Met de globalisering van de economie in de tweede helft van de twintigste eeuw verplaatsten veel Europese bedrijven hun productieactiviteiten deels of geheel naar landen waar kosten en lonen lager waren, veelal buiten de EU. Globalisering bracht enorme voordelen: lagere prijzen voor consumenten, economische groei in opkomende markten, en toegang tot grondstoffen en productiecapaciteit op wereldschaal. Maar zij maakte het ook mogelijk dat de welvaart van het ene land werd opgebouwd ten koste van het welzijn van mensen in een ander land — waar lagere lonen, zwakkere arbeidsrechtelijke bescherming en/of minder strenge milieunormen weliswaar de productiekosten drukten, maar de menselijke en ecologische kosten navenant verhoogden. De nationale arbeids- en milieuwetten die in Europa sinds de industriële revolutie waren opgebouwd, boden geen antwoord: zij golden immers alleen op eigen grondgebied, en hielden op bij de grens.

Tegelijkertijd leidde globalisering in combinatie met technologische vooruitgang en de opkomst van nieuwe bedrijfsmodellen tot een toenemende complexiteit van waardeketens. Het werd steeds makkelijker en daarmee ook gebruikelijker om specifieke bedrijfsactiviteiten via contracten met ketenpartners, dochterondernemingen, joint ventures of franchising onder te brengen bij andere entiteiten, verspreid over meerdere landen en rechtsstelsels. Met deze steeds complexere waardeketens groeide de kans dat ergens in de keten – upstream vanaf de winning van grondstoffen via transport en de productie van onderdelen dan wel downstream via afnemers en eindgebruikers tot aan het einde van de levensduur van producten – bedrijfsactiviteiten plaatsvonden met negatieve effecten voor mens, milieu en/of klimaat. Maar werd omgekeerd ook het zicht van overheden, consumenten én bedrijven zelf op wie wat waar op welke manier deed in de waardeketen, steeds beperkter.

Toch waren er – mede dankzij onderzoeksjournalistiek en de inspanningen van ngo's en vakbonden – bepaalde incidenten en structurele misstanden die wel degelijk de aandacht trokken en vragen opriepen naar de verantwoordelijkheden van betrokken bedrijven, ook in Nederland.

Bijvoorbeeld naar aanleiding van de instorting van het Rana Plaza-gebouw in Bangladesh en met betrekking tot kinderarbeid in de cobaltmijnbouw in de DRC en in de cacao-teelt in West-Afrika. Met de publicatie van de UN Guiding Principles on Business & Human Rights (UNGP's) in 2011 kwam brede acceptatie van het idee dat elk bedrijf waarvan de activiteiten, producten of diensten direct of indirect verbonden zijn aan mensenrechtenschendingen in de keten, een eigen verantwoordelijkheid heeft om daar wat aan te doen, ongeacht het lokaal geldende wettelijke kader. De UNGP's introduceerden in dit verband het concept 'due diligence' (gepaste zorgvuldigheid), op basis waarvan van bedrijven verwacht wordt dat zij negatieve gevolgen van hun eigen activiteiten en die van hun dochtermaatschappijen of ketenpartners in kaart brengen en voorkomen, beperken en/of herstellen. De OESO werkte dit concept uit naar een 6-stappenmodel voor due diligence met een breder bereik: negatieve gevolgen van bedrijfsactiviteiten voor mens, milieu en klimaat.

De gedragsnormen voor verantwoord ondernemen uit de UNGP's en de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen zijn weliswaar gezaghebbend, maar niet direct bindend voor bedrijven. Zowel in Nederland als daarbuiten lag de focus dan ook in eerste instantie op de implementatie ervan door bedrijven in hun beleid en bedrijfsvoering op vrijwillige basis, aangemoedigd door de markt, bedrijfsethiek en/of (in Nederland) IMVO-Convenanten. Maar al gauw bleek dat om alle bedrijven voldoende mee te krijgen, de in de UNGP's reeds aangekondigde smart mix van reguleringsinstrumenten onontkoombaar was. En dat naast vrijwillige instrumenten dus ook bindende normen nodig waren. Hoewel in verschillende EU-lidstaten wetgevingsinitiatieven tot stand kwamen in dit verband (waaronder de Loi de Devoir de Vigilance in Frankrijk, de Wet Zorgplicht Kinderarbeid in Nederland en de Lieferkettengesetz in Duitsland), werd de blik al snel op de EU gericht, indachtig het belang voor EU-bedrijven van een gelijk speelveld voor bedrijven binnen de EU.

De omslag naar bindende regelgeving op het gebied van verantwoord ondernemen viel in EU-verband samen met de lancering in 2019 van de European Green Deal, die klimaatneutraliteit in 2050 als doel stelt en duurzaamheid een centrale plaats geeft op de Europese economische agenda. Tegen de achtergrond van een groeiende wetenschappelijke consensus over klimaatverandering, biodiversiteitsverlies en de overschrijding van planetaire grenzen, heeft de Green Deal de aanleiding gevormd voor verschillende EU-regelingen die bedrijven verplichten hun klimaat- en milieuoetafdruk — zowel in hun eigen activiteiten als in hun ketens — te meten, te rapporteren en te beperken. Voorbeelden zijn het CBAM (CO₂-heffing op invoer van energie-intensieve producten uit landen die niet een koolstofprijsbeleid hebben vergelijkbaar met dat in de EU), de PPWR (verplichtingen m.b.t. verpakingsafval t.a.v. recycleerbaarheid, minimumgehalten van gerecycled materiaal en reductie), en de ESPR (duurzaamheidsvereisten voor specifieke productgroepen op het gebied van energieverbruik, repareerbaarheid, levensduur en recyclebaarheid).

Daarnaast omvat de Green Deal ook een investeringsplan om duurzame investeringen te mobiliseren. In het kader daarvan zijn verschillende EU-regelingen tot stand gebracht met het oog op het transparant en vergelijkbaar maken van de mate waarin bedrijven duurzaamheidsdoeleinden nastreven of mee laten wegen in hun strategie en bedrijfsvoering. Op deze manier worden investeerders, consumenten en toezichthouders in staat gesteld om geïnformeerde beslissingen te nemen. Voorbeelden zijn de SFDR (rapportageverplichtingen voor financiële marktdeelnemers en financieel adviseurs over de duurzaamheidskenmerken van financiële producten en beleggingsbeslissingen), de Taxonomieverordening (classificatiesysteem dat definieert welke economische activiteiten als duurzaam kwalificeren, als gemeenschappelijke taal voor investeerders, bedrijven en beleidsmakers) en de CSRD (verplichte rapportage door grote ondernemingen over hun impacts, risico's en kansen op het gebied van duurzaamheid).

De opkomst van nationale wetgeving op het gebied van ketenverantwoordelijkheid in verschillende EU-lidstaten enerzijds en van EU-regelgeving op het gebied van duurzaam ondernemen, circulariteit en klimaatimpact anderzijds, vormt de achtergrond voor verschillende

recente EU-regelingen met due diligence verplichtingen. Daarin wordt de verwachting uit de UNGP's en de OESO-richtlijnen dat bedrijven de negatieve gevolgen op mens, milieu en klimaat van hun eigen activiteiten en die van hun dochtermaatschappijen of ketenpartners in kaart brengen en voorkomen, beperken en/of herstellen, omgezet naar een verplichting met betrekking tot specifieke risico's, specifieke delen van de keten en/of specifieke producten. Voorbeelden zijn de Conflictmineralenverordening (verplichtingen voor importeurs van tin, tantaal, wolfram en goud om te voorkomen dat hun inkoop bijdraagt aan de financiering van gewapende conflicten of mensenrechtenschendingen in hoog-risicogebieden), de CSDDD (verplichting voor grote ondernemingen om de negatieve gevolgen van hun activiteiten en die van hun ketenpartners voor mensen en milieu te identificeren, te voorkomen, te beperken en te herstellen) en de FLR (verbod op het in de handel brengen en uitvoeren van producten die geheel of gedeeltelijk zijn vervaardigd met dwangarbeid).

Wat deze EU-wetten op het gebied van verantwoord en duurzaam ondernemen gemeen hebben is dat zij allemaal (mede) zien op de bescherming van mens, milieu en/of klimaat tegen de negatieve effecten van bedrijfsactiviteiten. In die zin beogen zij in wezen hetzelfde als de vroege arbeids- en milieuwetten uit de negentiende eeuw: bescherming van mensen en de natuurlijke leefomgeving tegen de negatieve gevolgen van economische activiteit, en voorkoming dat de welvaart van de één structureel ten koste gaat van het welzijn van een ander. Het verschil is de schaal: waar dit soort bescherming vroeger op nationaal niveau kon worden georganiseerd, vraagt zij nu om een antwoord op het niveau van mondiale waardeketens. De EU-duurzaamheidswetgeving van de afgelopen jaren vormt dat antwoord, een antwoord dat— zo laat deze schets van de ontwikkelingsgeschiedenis ervan zien – vooralsnog onvoltooid is en zich waarschijnlijk nog vele jaren zal blijven doorontwikkelen, maar onomkeerbaar is in zijn richting.

2.2 Probleemanalyse

Zoals duidelijk is uit de schets van ontwikkelingen in par. 2.1, zijn de verschillende EU-wetten op het gebied van verantwoord en duurzaam ondernemen niet in onderlinge samenhang ontworpen. Zij komen voort uit verschillende beleidstrajecten die elk hun eigen dynamiek, tijdlijn en politieke urgentie hebben: de klimaat- en circulaire economie-agenda van de Green Deal, de IMVO-agenda gebaseerd op de UNGP's en de OESO-richtlijnen, en de duurzame financieringsagenda.

Dit heeft geresulteerd in een schijnbaar heterogene verzameling aan wetten die elk op een eigen manier proberen bedrijven aan te zetten tot (meer) verantwoord en duurzaam ondernemen. Sommige wetten verplichten bedrijven tot transparantie over duurzaamheidsaspecten, andere stellen voorwaarden aan de toegang tot de Europese markt op basis van duurzaamheidskenmerken van producten. Weer andere wetten zetten een prijs op vervuilend gedrag, of schrijven voor welk proces een bedrijf moet doorlopen om negatieve effecten op mens, milieu en klimaat te voorkomen of beperken. Ook zijn er wetten die bedrijfsactiviteiten classificeren als meer of minder duurzaam, om zo een vergelijking tussen bedrijven mogelijk te maken.

Kijken we alleen naar de wetten die zich rechtstreeks tot bedrijven richten, dan zijn er in de kern vijf verschillende soorten sturingslogica te onderscheiden: 1) classificatie; 2) transparantie; 3) beprijzing; 4) markttoegang; 5) proces.

Tabel 1 hieronder geeft een overzicht van de verschillende typen sturingslogica in EU-duurzaamheidswetgeving gericht op bedrijven, waarbij per type logica wordt aangegeven welke vraag centraal staat, wat voorbeelden zijn van wetten gestoeld op dat type logica, en wat de achterliggende gedachte is over hoe de wet bedrijven aanzet tot (meer) verantwoord en duurzaam ondernemen.

Sturingslogica	Kernvraag	Beoogde gedragssturing	Voorbeelden
Classificatie	Wat is duurzaam?	Beïnvloedt financieringsvoorwaarden voor bedrijven via investeringsbeslissingen van financiële marktdeelnemers	Taxonomieverordening; SFDR (deels)
Transparantie	Hoe ben je transparant over duurzaamheidsaspecten?	Sturing verloopt indirect via de markt: investeerders, banken, afnemers en consumenten die beschikken over betrouwbare informatie kunnen druk uitoefenen op bedrijven	CSRD; SFDR (deels)
Beprijzing	Wat kost vervuilen?	Gedrag wordt niet voorgeschreven maar via prijsprikkels gestuurd; indirecte doorwerking via hogere productiekosten die zich vertalen in hogere prijzen voor afnemers	EU ETS; CBAM
Marktoegang	Voldoe je aan de voorwaarden voor marktdeelnemers?	Sturing is resultaatgericht (producteigenschappen of totstandkomingsproces); werkt indirect door de keten doordat importeurs hun leveranciers aanspreken op naleving	ESPR; PPWR; EUDR; FLR
Proces (due diligence)	Hoe ga je te werk om negatieve impacts te voorkomen en vermijden?	Stelt gedragsnormen; rechtstreekse verplichting; maatstaf voor naleving is de kwaliteit van het proces, niet het resultaat	CSDDD; Conflictmineralenverordening; Batterijenverordening (cat. 2)

Tabel 1: Sturingslogica in EU-duurzaamheidswetgeving

De sturingslogica van een wet werkt door in vrijwel elk aspect van die wet: de structuur en opbouw ervan, de begrippen en definities die worden gehanteerd, de doelen die expliciet worden geformuleerd, de specifieke actoren tot wie de wet zich richt (grote ondernemingen; bedrijven uit bepaalde sectoren; bedrijven met een bepaalde hoedanigheid zoals importeur, producent, fabrikant; etc.), het type normen dat de wet oplegt aan deze actoren (procesmatig of resultaatgericht; breed of specifiek; proportioneel of absoluut; kwalitatief of kwantitatief; etc.), en de wijze van handhaving en sanctiëring. Wetten met een verschillende sturingslogica spreken daarmee als het ware een verschillende taal, ook als zij betrekking hebben op dezelfde bedrijven, dezelfde ketens en dezelfde soorten negatieve gevolgen.

Het gevolg is dat bedrijven die onder meerdere EU-duurzaamheidswetten vallen al snel door de bomen het bos niet meer zien. Want hoewel het in al deze wetten in de kern over hetzelfde gaat – het voorkomen en verminderen van negatieve gevolgen van bedrijfsactiviteiten voor mens, milieu en klimaat – leiden de verschillen in opzet, terminologie en normstelling tussen de wetten ertoe dat die gemeenschappelijke grondslag uit zicht raakt. Bij ontbreken van een duidelijk overkoepelend narratief dat de samenhang tussen de verschillende wetten benadrukt, en van praktische ondersteuning die bedrijven helpt de verbindingen te leggen, worden bedrijven min of meer gedwongen elke wet afzonderlijk te implementeren. Het resultaat is een stelsel van wetten dat op bedrijven overkomt als een lappendeken van verplichtingen — terwijl het in essentie om variaties op hetzelfde thema gaat.

Daarnaast brengen de verschillen in benadering tussen de verschillende wetten op een aantal punten specifieke uitdagingen met zich mee voor bedrijven die aan meerdere wetten tegelijk moeten voldoen. Te denken valt bijvoorbeeld aan:

- fundamenteel verschillende (soms tegenstrijdige) criteria voor welke negatieve effecten als eerst moeten worden aangepakt;
- verschillende definities van wat de relevante keten is;
- procesverplichtingen die in elke wet met een eigen invulling, eigen drempelwaarden en eigen scope zijn uitgewerkt;

- uiteenlopende definities, detailniveaus en formats met betrekking tot de informatie die bedrijven moeten verzamelen over ketenpartners, herkomst van grondstoffen, risicogebieden en emissies;
- rapportage over uitkomsten aan verschillende ontvangers via verschillende kanalen en in verschillende formats;
- verschillende frequenties waarmee bedrijven de risico's op negatieve gevolgen van hun activiteiten, producten of diensten moeten beoordelen;
- uiteenlopende handhavingsregimes, verschillende toezichthouders en verschillende sancties.

Naast de specifieke uitdagingen die de verschillen in logica en benadering in EU-duurzaamheidswetgeving met zich mee brengen voor bedrijven, heeft de versnippering in algemene zin gevolgen voor de efficiëntie en de effectiviteit van de implementatie ervan door bedrijven. Het leidt tot dubbel werk, inconsistente uitkomsten en onnodige administratieve lasten — wat de implementatie kostbaarder en ingewikkelder maakt dan nodig is, en daarmee de drempel voor naleving verhoogt. Bovendien is het ineffectief, omdat het bedrijven dwingt tot parallelle processen die de samenhang missen die juist nodig is om de doelstellingen van de wetgeving te realiseren. Dit alles is onwenselijk voor bedrijven maar ook voor de wetgever die brede naleving nastreeft met het oog op het realiseren van de achterliggende doelen.

3. De geïntegreerde benadering van EU-duurzaamheidswetgeving

3.1 De uitdaging: een lappendeken aan verplichtingen

De EU-duurzaamheidswetten die voor het Nederlandse bedrijfsleven relevant zijn, zijn niet in onderlinge samenhang ontworpen. Zij komen voort uit verschillende beleidstrajecten met elk hun eigen dynamiek en politieke urgentie, en proberen bedrijven aan te zetten tot (meer) verantwoord en duurzaam ondernemen via verschillende typen sturingslogica: transparantie, beprijzing, markttoegang, proces en classificatie.

Die verschillen in sturingslogica werken door in de opzet, terminologie, normstelling en handhaving van de wetten, waardoor bedrijven die onder meerdere wetten vallen al snel door de bomen het bos niet meer zien. Data-vereisten overlappen maar zijn niet identiek. Procesverplichtingen lijken op elkaar maar zijn niet gecoördineerd. De prioriteringsvereisten die impliciet of expliciet uit de wetten voortvloeien, verschillen en zijn soms tegenstrijdig. Ketendefinities lopen uiteen. Rapportageverplichtingen richten zich op verschillende ontvangers via verschillende kanalen en verschillen qua detailniveau.

Het resultaat is een stelsel van wetten dat op bedrijven overkomt als een lappendeken van verplichtingen. Toch gaan al deze wetten in de kern over hetzelfde: het voorkomen en verminderen van negatieve gevolgen van bedrijfsactiviteiten voor mens, milieu en klimaat. Maar de verschillen tussen de wetten in opzet, terminologie, normstelling en handhaving verhullen die gemeenschappelijke grondslag. Omdat een overkoepelend narratief dat de samenhang benadrukt ontbreekt en er geen praktische ondersteuning beschikbaar is die bedrijven helpt de verbindingen te leggen, worden bedrijven min of meer gedwongen elke wet afzonderlijk te implementeren. Terwijl het in essentie om variaties op hetzelfde thema gaat.

3.2 Vertrekpunt: een gemeenschappelijke basis

De observatie dat de verschillende EU-duurzaamheidswetten in feite variaties zijn op hetzelfde thema vormt de sleutel tot een geïntegreerde aanpak. Om te bepalen in hoeverre zo'n aanpak mogelijk is en waar die op gebaseerd zou kunnen worden, is het zinvol om verder te kijken naar wat de verschillende wetten nu precies met elkaar gemeen hebben.

Het eerste gedeelde element is de doelstelling. Zoals al is vastgesteld, beogen alle relevante wetten hetzelfde: het voorkomen en verminderen van negatieve gevolgen van bedrijfsactiviteiten voor mens, milieu en klimaat, waarbij het doorgaans niet alleen om de eigen activiteiten gaat maar ook om die van ketenpartners.

In dat laatste ligt ook gelijk het tweede gedeelde element besloten: een ketencomponent. Vrijwel alle relevante wetten vragen van bedrijven dat zij zicht hebben op hun keten: wie hun ketenpartners zijn, waar zij opereren en welke risico's verbonden zijn aan activiteiten in de keten. In sommige wetten wordt daarnaast verwacht dat bedrijven actief stappen ondernemen om die risico's te beperken of ervoor te zorgen dat hun ketenpartners dat (kunnen) doen.

Uit deze twee elementen volgt een derde: een gedeelde werkelijkheid. Omdat de doelstelling dezelfde is én de aanpak via ketens loopt, richten alle wetten zich op grotendeels dezelfde werkelijkheid. Een cobaltmijn in de DRC, een textielfabriek in Bangladesh, een palmolieplantage in Indonesië — wat daar gebeurt is relevant voor meerdere wetten tegelijk.

Wie die werkelijkheid eenmalig goed in kaart brengt, beschikt over een gemeenschappelijke basis van waaruit wet-specifieke vereisten benaderd kunnen worden als variaties op hetzelfde thema in plaats van als afzonderlijke thema's.

Het vierde gedeelde element geeft gelijk een suggestie voor een logische basis voor de geïntegreerde benadering. Vrijwel alle relevante wetten bevatten elementen die terug te voeren zijn tot één of meer stappen van het OESO 6-stappenmodel voor due diligence, of een functioneel equivalent daarvan. De mate van overlap kan daarbij wel sterk variëren: de verplichtingen in de CSDDD, Conflictmineralenverordening en Batterijenverordening vertonen sterke parallellen met (elementen van) alle zes de stappen, terwijl het bij de EUDR en de CSRD bijvoorbeeld niet om alle stappen gaat en ook de functionele equivalentie minder sterk is. Bij andere wetten, zoals CBAM of de WSR (die ziet op grensoverschrijdend afvalvervoer) gaat het slechts om een enkel element.

Ongeacht de nuances geldt dat overeenkomsten met elementen uit het OESO 6-stappenmodel in veel wetten te terug te vinden zijn, niet alleen in de wetten met betrekking tot verantwoord ondernemen die er direct op zijn gebaseerd, maar ook in andere duurzaamheidswetten. Datzelfde kan gezegd worden van wetgeving buiten de EU-duurzaamheidscontext. De Risico-Inventarisatie en -Evaluatie uit de Arbowet (die bedrijven verplicht arbeidsrisico's systematisch te identificeren en aan te pakken), de zorgplicht in milieuwetgeving en het civiele aansprakelijkheidsrecht, de cliëntenonderzoeksverplichting uit de Wwft en het systematische voedselveiligheidsmanagement op basis van risicoanalyse uit de Algemene Levensmiddelenverordening — zij werken allemaal vanuit dezelfde grondlogica.

Dat is geen toeval. Het OESO 6-stappenmodel is in de kern een heel logisch model voor situaties waarin het gaat om het voorkomen of adresseren van negatieve gevolgen van activiteiten op anderen: wees je bewust van wat je doet (of wat je ketenpartners doen), beoordeel de risico's daarvan voor anderen, neem maatregelen, stuur zo nodig bij, wees transparant over wat je doet en zet recht wat verkeerd is gegaan. Die logica is universeel genoeg om in zeer uiteenlopende wettelijke contexten herkenbaar te zijn, ook onder andere noemers.

Dat maakt het OESO 6-stappenmodel tot een bruikbaar vertrekpunt voor de geïntegreerde benadering: het is het enige instrument dat tegelijk de ketencomponent én de due diligence-proceslogica omvat die vrijwel alle relevante wetten met elkaar delen, en het biedt bedrijven een herkenbare processtructuur waarop de wet-specifieke vereisten als differentiaties kunnen worden geënt.

Deze conclusie wordt verder versterkt door een aantal praktische kenmerken van het model. Het is openbaar en laagdrempelig beschikbaar, in veel talen vertaald en er zijn allerlei handreikingen en tools ontwikkeld voor de uitleg en toepassing ervan, zowel door de OESO zelf als door anderen. Het is bovendien een breed geaccepteerd internationaal referentiekader: het geldt als normatief kader voor bedrijven in alle OESO-landen (en, indirect, voor daaraan gelieerde bedrijven en ketenpartners), voor bedrijven uit alle sectoren en van alle groottes, voor een brede range aan impacts en voor de gehele keten.

Zoals duidelijk is uit het voorgaande, is de samenhang met het OESO 6-stappenmodel bovendien niet beperkt tot de zes kernwetten die centraal staan in dit rapport. Ook andere EU-duurzaamheidswetten — zoals de Verpakkings-, Ecodesign- en Taxonomieverordening, CBAM en de Richtlijn Industriële Emissies — bevatten elementen die functioneel overeenkomen met één of meer stappen van het model. Datzelfde geldt voor sectorale en nationale regelgeving buiten de duurzaamheidscontext, zoals de Algemene Levensmiddelenverordening en Arbo- en milieuwetgeving. En ook buiten de EU worden er in steeds meer landen due diligence wetten ontwikkeld die voortborduren op de OESO-richtlijnen en/of de UNGP's.

Dit vergroot de reikwijdte en toepasbaarheid van de geïntegreerde benadering aanzienlijk: bedrijven die het model als vertrekpunt nemen, baseren zich op een internationaal erkend en

breed gedragen kader dat ook buiten de duurzaamheidscontext én buiten de EU-context relevant en toepasbaar is.

3.3 De geïntegreerde benadering

De aanleiding voor het pilotproject is de regeldruk die ontstaat als bedrijven direct of indirect te maken krijgen met meerdere EU-duurzaamheidswetten tegelijk — hetzij omdat zij zelf onder deze wetten vallen, hetzij omdat hun ketenpartners op grond van deze wetten verplichtingen aan hen opleggen. Zoals in par. 3.2 besproken is, biedt het OESO 6-stappenmodel in beginsel een solide procesmatige basis voor een geïntegreerde benadering van de implementatie van deze wetten en/of de uitvoering van door ketenpartners in dit kader opgelegde verplichtingen.

Tegelijkertijd is het OESO 6-stappenmodel hier niet specifiek voor ontwikkeld. Het model werd geïntroduceerd, voorzien van veel implementatiesuggesties, in de OESO due diligence handreiking 2018, nog vóór de lancering van de EU Green Deal en de opkomst van EU-wetgeving op het gebied van verantwoord en duurzaam ondernemen. Om de toepasbaarheid van het model en daarmee de effectiviteit van de geïntegreerde benadering te vergroten – met als uiteindelijk doel om de ervaren regeldruk voor bedrijven die direct of indirect te maken krijgen met meerdere, deels overlappende en deels afwijkende duurzaamheidswetten te verminderen – voegt de geïntegreerde benadering drie elementen toe aan het model.

1. Mapping van wetten als startpunt

Voordat een bedrijf de zes stappen doorloopt, brengt het in kaart welke wetten op hem van toepassing zijn of om andere redenen relevant zijn, bijvoorbeeld vanwege klanteisen, en welke prioriteringsvereisten uit die wetten voortvloeien naast de OESO due diligence-logica van ernst en waarschijnlijkheid. Handvatten voor het in de praktijk brengen van de prioritering van ketens en risico's die hieruit voortvloeit, staan in de roadmap die in het kader van het pilotproject ontwikkeld is en uitgewerkt is in de training en de e-learning.

Dit omvat onder meer suggesties voor wat te doen als prioriteringsvereisten in verschillende wetten uiteenlopende dingen vragen van bedrijven en het bedrijf gedwongen is keuzes te maken. Sommige wetten schrijven immers voor dat bepaalde risico's worden geprioriteerd, zoals ontbossing, dwangarbeid of conflictmineralen, ongeacht of die op basis van het OESO 6-stappenmodel de hoogste prioriteit zouden krijgen, en het is niet altijd praktisch mogelijk voor bedrijven om bij samenloop aan alle prioriteringsvereisten te voldoen.

In aanvulling hierop brengt het bedrijf in kaart wat de relevante wetten minimaal vereisen in termen van ketendiepte, risicocategorieën en data. Ook hiervoor bieden de training en de e-learning handvatten, op basis van de in het kader van het pilotproject gemaakte analyse van samenhang tussen relevante wetten. Op deze manier wordt het OESO 6-stappenmodel wetgevingsspecifiek gemaakt zonder dat de proceslogica ervan wordt aangetast.

2. Proactieve inrichting

Due diligence op grond van het OESO 6-stappenmodel is een doorlopende cyclus; het due diligence proces is doorgaand, reactief en flexibel, met feedback-loops om te waarborgen dat de onderneming kan leren wat werkt en wat niet en gericht op continue verbetering van systemen en processen om negatieve gevolgen te voorkomen en aan te pakken. Dit uitgangspunt komt ook terug in de meeste EU-duurzaamheidswetten, alhoewel de nuanceverschillen op dit punt groot zijn. In de context van de geïntegreerde benadering loont het echter om een deel van de due diligence-structuur proactief neer te zetten, vóórdat specifieke risico's zich hebben voorgedaan. Niet als vervanging van de doorlopende cyclus, maar als fundament ervan.

Wie vooraf zorgt voor een aantal vaste kernelementen – het vermogen om ketens in kaart te brengen, een methodologie voor risicobeoordeling, een structuur voor stakeholderengagement,

een signalerings- en klachtenmechanisme en basisactieplannen voor de meest waarschijnlijke risicocategorieën — en deze gelijk inricht op de vereisten van alle relevante wetten, creëert een solide basis voor naleving en voorkomt dat het due diligence-proces telkens moet worden herzien als nieuwe wetten van kracht worden of bij nieuwe ketenpartners. Samenwerking met ketenpartners en andere bedrijven, bijvoorbeeld via sectorinitiatieven, gezamenlijke ketenkartering of gedeelde auditprogramma's, vergroot daarbij de reikwijdte en verlaagt de kosten van de inrichting. De training en de e-learning laten zien, mede op basis van de analyse van samenhang tussen relevante wetten, waar in dit verband de meeste winst gehaald kan worden.

3. Geïntegreerde data- en communicatiestructuur

Verskillende wetten vragen om verwerking van (deels) dezelfde informatie, maar vaak in verschillende formats, op verschillende momenten, van verschillende ketenpartners en/of richting verschillende ontvangers, waaronder toezichthouders, investeerders, afnemers, ketenpartners en stakeholders. Wie voor elke wet apart data verzamelt en rapporteert, mist een deel van de efficiëntieslag die de geïntegreerde benadering beoogt te bewerkstelligen. Een geïntegreerde data- en communicatiestructuur heeft het vermogen om de uiteenlopende vereisten uit de verschillende wetten samen te brengen. Op die manier kan eenmalig verzamelde data meervoudig worden gebruikt, kunnen wet-specifieke differentiaties worden ingepast, en kan communicatie en rapportage worden gecoördineerd. Ook hiervoor worden mede op basis van de analyse van samenhang tussen relevante wetten suggesties gedaan in de training en de e-learning.

In combinatie met het OESO 6-stappenmodel bieden deze drie elementen tezamen bedrijven een reële en structurele mogelijkheid tot een meer efficiënte en effectieve implementatie van duurzaamheidswetgeving en het verminderen van ervaren regeldruk die daarmee samenhangt. Door een geïntegreerde benadering toe te passen en in dat kader ook te investeren in een proactieve en geïntegreerde inrichting van bepaalde vaste elementen van het overigens flexibele OESO 6-stappenmodel kunnen bedrijven aan meerdere wettelijke verplichtingen tegelijk voldoen, zien zij verbanden die bij afzonderlijke implementatie verborgen blijven, en bouwen zij aan een structuur die bestand is tegen nieuwe wettelijke vereisten en veranderende verwachtingen van ketenpartners. Handvatten voor de concrete uitwerking hiervan staan in de roadmap.

3.4 Reikwijdte en aandachtspunten

De hier voorgestelde geïntegreerde benadering biedt een reële, voor elk bedrijf toegankelijke en praktisch toepasbare basis voor het aanpakken van de problemen die bedrijven ervaren bij de implementatie van EU-duurzaamheidswetgeving. Aanvullend biedt de geïntegreerde benadering in potentie ook allerlei andere voordelen, die verderop worden besproken: efficiëntie, effectiviteit, leveringszekerheid, robuuste ketens, geopolitieke weerbaarheid, verbetering van het verdienvermogen, betere toegang tot kapitaal, sterkere marktposities, een robuustere license to operate en de mogelijkheid tot het creëren van echte (dat wil zeggen: per saldo positieve) maatschappelijke waarde. Zoals bij elk instrument geldt ook hier dat de geïntegreerde benadering het meest effectief is als bedrijven zich bewust zijn van wat zij wel en niet oplost.

Allereerst betreft het geen compliancemodel. De geïntegreerde benadering biedt geen afvinklijstje geeft ook geen panklaar antwoord op de veelgehoorde vraag 'wanneer is het goed genoeg?'. Ook met de geïntegreerde benadering blijft continue verbetering het basisprincipe, net als in het OESO 6-stappenmodel. Bovendien blijft ook enige differentiatie als gevolg van verschillen in de wetten noodzakelijk; de geïntegreerde benadering is geen one-stop-shop. Wel maakt deze benadering het mogelijk voor bedrijven om een gemeenschappelijke basis in te

richten die de implementatie van EU-duurzaamheidswetgeving een stuk efficiënter en effectiever maakt.

De keuze voor het OESO 6-stappenmodel als basis voor de geïntegreerde implementatie van duurzaamheidswetgeving is een logische keuze en kent meerdere voordelen. Maar het levert ook een aantal specifieke beperkingen op die samenhangen met de aard en grenzen van het model zelf.

Een eerste aandachtspunt betreft positieve impacts en de outside-in blik die bijvoorbeeld in de CSRD en enkele andere duurzaamheidswetten een belangrijke rol spelen. Het OESO 6-stappenmodel is volledig inside-out gericht en focust op de negatieve gevolgen van bedrijfsactiviteiten voor de buitenwereld. Positieve impacts, risico's voor het bedrijf zelf en de financiële materialiteitstoets van de CSRD vallen dus buiten de scope van het model en moeten als aanvullende verplichtingen worden meegenomen. Datzelfde geldt daarmee ook voor de dubbele materialiteitsanalyse (DMA) van de CSRD. Het gaat hier om aanvullingen op het model, niet om een tekortkoming die de toepasbaarheid ervan ondermijnt. Wel is het goed om te benadrukken dat de dubbele materialiteitsbenadering van de CSRD in de kern beter aansluit bij het perspectief van de onderneming zelf. Dit kan verwarring oproepen over de interpretatie en toepassing van andere EU-duurzaamheidswetten, die vrijwel allemaal een inside-out focus hebben op de belangen van derden en waar het belang van de onderneming zelf en positieve impacts geen of slechts een beperkte rol spelen.

Een tweede aandachtspunt is dat het OESO 6-stappenmodel in de kern een kwalitatief en procesmatig model, terwijl er verschillende EU-duurzaamheidswetten zijn die een meer kwantitatieve of binaire benadering kennen, zoals de CSRD, EUDR en CBAM. Het verschil in benadering hangt samen met een fundamenteel verschil in sturingslogica: bij wetten met een proceslogica verloopt de bescherming van mens en milieu direct, via een (inspannings)verplichting tot gepaste zorgvuldigheid op grond waarvan het bedrijf zelf verantwoordelijkheid moet nemen voor negatieve gevolgen van bedrijfsactiviteiten in de keten. Bij wetten met een markttoegangs- of transparantielogica is dat anders, omdat de bescherming van mens, milieu of klimaat tegen negatieve gevolgen van bedrijfsactiviteiten daar indirect verloopt, via marktmechanismen en informatiesturing. Omdat het OESO 6-stappenmodel zelf ook een proceslogica kent, sluit het zeer goed aan bij de eerste categorie wetten, maar wat minder goed bij de tweede.

Een derde aandachtspunt betreft het downstream deel van de keten. Hoewel het OESO 6-stappenmodel in beginsel de volledige waardeketen dekt, is de houvast die het biedt met betrekking tot negatieve gevolgen bij downstream activiteiten (afvalverwerking, recycling, circulariteit) beperkter dan met betrekking tot upstream activiteiten. Dat is een relevante beperking, omdat de circulaire economie een van de pijlers is van de EU Green Deal en vereisten met betrekking tot circulariteit zijn terug te vinden in veel EU-duurzaamheidswetten, waaronder de Batterijenverordening, PPWR en de WSR. Bovendien zijn circulariteitsverplichtingen grotendeels productgericht van aard, wat ze minder goed inpasbaar maakt in een procesmatig model als dat van OESO due diligence. Daarbij moet echter worden aangetekend dat het deel van het Nederlandse bedrijfsleven waarvoor dit soort downstream verantwoordelijkheden of verplichtingen relevant zijn, beperkt is.

Een vierde aandachtspunt en specifiek pijnpunt bij de implementatie van EU-duurzaamheidswetgeving door bedrijven betreft, zoals besproken, de prioritering van risico's. Het OESO 6-stappenmodel heeft hierop geen goed antwoord, om twee redenen. De eerste is praktisch van aard: de houvast in de OESO-richtlijnen en de OESO due diligence-handreikingen met betrekking tot de vraag waar een bedrijf moet beginnen met het in kaart brengen van ketens en van risico's, is beperkt en niet goed toegesneden op de praktijk. Dit is een belangrijke beperking, zeker waar het gaat om bedrijven met complexe en omvangrijke ketens.

De tweede reden is structureel: verschillende EU-duurzaamheidswetten kunnen tot tegenstrijdige prioriteringsvereisten leiden. Het OESO 6-stappenmodel, net als bijvoorbeeld de

CSDDD, prioriteert op basis van ernst en waarschijnlijkheid van impacts. Sommige andere wetten dwingen echter de prioritering van specifieke negatieve effecten af ongeacht of die risico's op basis van het OESO-model de hoogste prioriteit zouden krijgen. De EUDR bijvoorbeeld focust uitsluitend op ontbossing, de FLR uitsluitend op dwangarbeid. Omdat het model niet uitgaat van concurrerende prioriteringsvereisten die voortvloeien uit verschillende wetten, biedt het hier geen goed antwoord op.

3.5 Oplossingen: LCA, toezicht en de roadmap

Een deel van de in par. 3.4 besproken beperkingen van het OESO 6-stappenmodel met betrekking tot kwantitatieve data en downstream verplichtingen kan worden gemitigeerd door de levenscyclusanalyse (LCA) als complementair instrument toe te voegen aan de geïntegreerde benadering. Een volledige cradle-to-grave of cradle-to-cradle LCA dekt juist de elementen waar het OESO-model minder sterk is: kwantitatieve milieu- en klimaatdata over de volledige levenscyclus van een product, inclusief het downstream deel. Daarmee vergroot zij de basis voor het voldoen aan EU-duurzaamheidswetgeving aanzienlijk. Te denken valt aan scope 3-rapportage onder de CSRD, de koolstofvoetafdrukverplichting onder de Batterijenverordening of UPV-verplichtingen onder de PPWR en ESPR. Bovendien biedt een LCA concrete meetbare uitkomsten die beter bruikbaar zijn voor sturing en bijsturing dan de kwalitatieve inspanningsverbintenis van het OESO-model.

Tegelijkertijd kent de LCA als instrument belangrijke beperkingen. Een volledige LCA is kostbaar; afhankelijk van de complexiteit van het product en de keten gaat het al snel om tienduizenden euro's. Daarmee is het voor de meeste bedrijven geen realistische optie. Vereenvoudigde varianten zijn beschikbaar en bruikbaar voor specifieke doeleinden, maar voegen voor de brede duurzaamheidsimplementatie minder toe. Bovendien is een LCA veel minder bruikbaar voor sociale en mensenrechtenrisico's: een sociale LCA bestaat wel maar is methodologisch minder volwassen en voegt relatief weinig toe in verhouding tot wat het kost.

Dan is er nog het spanningsveld tussen enerzijds de iteratieve continuous improvement-logica van het OESO 6-stappenmodel en anderzijds de meer binaire, gesloten systematiek van wetten zoals de EUDR. Dat is moeilijk op te lossen binnen de hier voorgestelde geïntegreerde benadering van de implementatie van duurzaamheidswetgeving, maar zou mogelijk wel (deels) opgelost kunnen worden op het niveau van toezicht en handhaving. Vooralsnog ontbreekt echter de geharmoniseerde aanpak vanuit de relevante toezichthouders die daarvoor nodig zou zijn.

Tot slot is er het prioriteringsprobleem, dat in par. 3.4 al uitgebreid is besproken. Ook dit zou door middel van afstemming en samenwerking in het toezicht kunnen worden opgelost. Maar omdat van een geïntegreerde benadering vanuit het toezicht vooralsnog geen sprake is, moet hiervoor in de tussentijd een andere oplossing gevonden worden. Mede om deze reden is besloten om binnen het pilotproject een roadmap te ontwikkelen die een praktische uitwerking biedt van de hier uiteengezette geïntegreerde benadering.

De roadmap slaat de brug van wat bedrijven op papier kunnen doen om EU-duurzaamheidswetgeving geïntegreerd te implementeren, naar hoe ze dat concreet kunnen aanpakken. Het OESO 6-stappenmodel vormt het inhoudelijke fundament van de geïntegreerde benadering; de roadmap vertaalt die systematiek naar een concrete en uitvoerbare aanpak voor de praktijk van complexe ketens en samenhangende maar op onderdelen uiteenlopende wettelijke verplichtingen.

De roadmap biedt bedrijven concrete handvatten om te bepalen waar zij kunnen beginnen bij het in kaart brengen van hun ketens en de negatieve impacts daarin, en wat een logische volgorde is in de prioritering van ketens en risico's. Dat is niet alleen relevant voor bedrijven die onder meerdere wetten vallen met concurrerende prioriteringsvereisten, maar ook voor bedrijven die via hun ketenpartners met die concurrentie worden geconfronteerd én voor bedrijven met

complexe ketens. De roadmap biedt concrete handvatten voor deze situaties, zodat bedrijven onderbouwde keuzes kunnen maken wanneer wetten verschillende prioriteiten stellen.

De roadmap laat ook zien hoe bedrijven hun organisatie zo kunnen inrichten dat de effectiviteit van de geïntegreerde benadering zo groot mogelijk is, en biedt praktische aanwijzingen over hoe actie te ondernemen op geprioriteerde risico's en over hoe een bedrijf herstel of verhaal kan bieden als dat aan de orde is. Tot slot geeft de roadmap aanwijzingen over hoe bedrijven de effecten van hun acties kunnen meten, daarover extern kunnen communiceren en hoe de uitkomsten kunnen bijdragen aan het proces van continue verbetering dat het OESO 6-stappenmodel van bedrijven vraagt.

3.6 Wat de geïntegreerde benadering kan opleveren

De geïntegreerde benadering van de implementatie van EU-duurzaamheidswetgeving kan winst opleveren langs meerdere lijnen, zowel binnen als buiten de duurzaamheidscontext.

De meest directe winst is efficiëntie. Het eenmalig verzamelen van ketendata en hergebruiken daarvan voor meerdere wetten, het inrichten van één risicobeoordelingsproces dat meerdere verplichtingen tegelijk adresseert, en het coördineren van rapportage zodat informatie eenmalig wordt geproduceerd en meervoudig wordt gebruikt, zorgt voor besparing op tijd, kosten en capaciteit. Die besparing zal het grootst zijn met betrekking tot die elementen van het OESO-6-stappenmodel waar de overlap tussen wetten het meest substantieel is, zoals ketenkennis, risico-identificatie, stakeholder engagement en bepaalde typen data.

De tweede winst is effectiviteit: een geïntegreerde aanpak levert een completer en meer diepgaand beeld van ketenrisico's op dan afzonderlijke compliance-processen. Bedrijven die de ketendata van meerdere wetten integreren, zien verbanden die bij gefragmenteerde implementatie verborgen blijven en zijn daarmee beter in staat om de meest ernstige negatieve gevolgen te identificeren en aan te pakken. Dat is niet alleen in het belang van de doelstellingen van de wetgeving en van de (potentiële) benadeelden, maar kan ook in het belang van het bedrijf zelf zijn, onder meer in het kader van reputatie en risicomanagement.

De derde winst reikt verder dan duurzaamheidsdoelstellingen. Adequate ketenkennis en ketenbeheer kunnen strategisch voordeel opleveren. Bedrijven die hun ketens goed kennen - wie hun leveranciers zijn, waar zij opereren, welke risico's zij lopen - zijn niet alleen beter in staat om aan huidige en toekomstige wettelijke verplichtingen te voldoen op het gebied van verantwoord en duurzaam ondernemen, maar kunnen ook beter gepositioneerd zijn om verstoringen op te vangen. De COVID-19-pandemie, de blokkade van het Suezkanaal en de geopolitieke spanningen rond kritieke grondstoffen hebben laten zien hoe kwetsbaar bedrijven zijn die hun ketens niet goed kennen.

Leveringszekerheid, robuuste ketens en geopolitieke weerbaarheid zijn daarmee geen bijproduct maar een zelfstandig strategisch argument voor de investering in ketenkennis die de geïntegreerde benadering met zich meebrengt. Bovendien kunnen een goed inzicht in de keten en proactieve beheersing van duurzaamheidsrisico's er ook voor zorgen dat bedrijven beter in staat zijn om nieuwe marktkansen te identificeren. Met name in sectoren waar duurzaamheid een steeds belangrijkere inkoopvoorwaarde wordt, kan ketenkennis direct van invloed zijn op het verdienvermogen. Een geïntegreerde benadering van duurzaamheidswetgeving maakt het mogelijk om wettelijke verplichtingen niet te zien als last maar als vertrekpunt voor het versterken van de eigen bedrijfsvoering en toeleveringsketens.

De vierde winst is reputatie en vertrouwen. Bedrijven die aantoonbaar grip hebben op hun ketens en op de impacts van hun activiteiten, bouwen vertrouwen op bij investeerders, afnemers, werknemers en toezichthouders. Dit kan zorgen voor betere toegang tot kapitaal, sterkere marktposities en een robuustere license to operate. In een wereld waarin ook door investeerders,

afnemers en consumenten steeds meer transparantie verwacht wordt zowel over ketens als over duurzaamheidsaspecten wordt een geïntegreerde benadering van de implementatie van EU-duurzaamheidswetgeving steeds meer een randvoorwaarde voor zakendoen.

Maar bovenal verschuift de geïntegreerde implementatie van duurzaamheidswetgeving de focus van compliance met deze wetten naar het gemeenschappelijke doel daarachter: het voorkomen of beperken van negatieve gevolgen van bedrijfsactiviteiten voor mens, milieu en klimaat. En daarmee aan het creëren van maatschappelijke waarde.

Bijlage: analyse van samenhang

In deze bijlage vindt u, in de vorm van tabellen en visuals voorzien van een korte duiding, de belangrijkste elementen van de analyse van samenhang in EU-duurzaamheidswetgeving die de basis gevormd heeft voor de geïntegreerde benadering en die praktisch vertaald zijn naar of door de andere deelprojecten.

I Samenhang smalle selectie EU-duurzaamheidswetgeving (kort)

Toelichting

Deze tabel bevat een verkorte en vereenvoudigde weergave van de uitkomsten van de analyse van de samenhang van EU-duurzaamheidswetgeving (smalle selectie), gezien vanuit het OESO 6-stappenmodel.

De scores geven aan in hoeverre de betreffende wet elementen bevat die functioneel overeenkomen met het betreffende element of kenmerk van het OESO 6-stappenmodel.

	Sterk: functioneel sterke overeenkomst.
	Gedeeltelijk: functionele overeenkomst aanwezig maar niet volledig (40–70%)
	Beperkt: functionele overeenkomst zwak of indirect (>0–40%)
	Afwezig: geen overeenkomst als verplichting of anderszins (0%)

OESO 6-stappenmodel (due diligence)	CSRD	CSDDD	Ontbos-singsVo	Anti-dwang-arbeidVo	Batterijen-Vo	Conflict-min.Vo
Ketenbereik (waardeketen)						
1. Integreren						
2. Identificeren & beoordelen						
3. Stoppen, voorkomen & beperken						
4. Monitoren						
5. Communiceren						
6. Herstellen						
Samenwerken met ketenpartners						

II Samenhang smalle selectie EU-duurzaamheidswetgeving (voll.)

Toelichting

Deze tabel bevat een vereenvoudigde weergave van de uitkomsten van de analyse van de samenhang van EU-duurzaamheidswetgeving (smalle selectie), gezien vanuit het OESO 6-stappenmodel.

De scores geven aan in hoeverre de betreffende wet elementen bevat die functioneel overeenkomen met het betreffende element of kenmerk van het OESO 6-stappenmodel.

- Sterk: functioneel sterke overeenkomst.
- Gedeeltelijk: functionele overeenkomst aanwezig maar niet volledig (40–70%)
- Beperkt: functionele overeenkomst zwak of indirect (>0–40%)
- Afwezig: geen overeenkomst als verplichting of anderszins (0%)

Let op: sommige van de criteria / kenmerken in de tabel zijn meer binair van aard; in dat geval zijn zij gescoord met alleen ja (groen) of nee (wit). Criteria / kenmerken waarbij uitsluitend ja/nee van toepassing is, zijn aangegeven met een *.

SAMENHANG SMALLE SELECTIE		OESO DD	CSDDD	CSRD	EUDR	FLR	Batterij Vo	Conflict MinVo
Impacts van bedrijfsactiviteiten*								
Welke? *	Positief							
	Negatief							
	Outside-in							
	Inside-out							
Generiek*								
Focus?*	Specifieke grondstoffen / producten							
	Specifieke risico's							
	Hoogrisico landen							
	Specifieke sectoren							
Negatieve gevolgen*								
	Mensenrechten							
	Arbeidsrechten							
	Milieu							
	Biodiversiteit en ecosystemen							
	Klimaat							
	Gezondheid en veiligheid							
	Dierenwelzijn							
	Wetenschap, technologie en innovatie							
	Corruptie							
	Consumentenbelangen							
	Zelfbeschikking en gemeenschapsleven							
	Overig							
Ketenbereik (waardeketen)								
Upstream								
	Alle relevante niveaus (tiers)*							

	Alle relevante activiteiten*							
Downstream								
	Alle relevante niveaus (tiers)*							
	Alle relevante activiteiten*							
Functionele overeenkomst met elementen OESO 6-stappenmodel								
Stap 1: integreer MVO in beleid en bedrijfsvoering								
	MVO-beleid opstellen							
	MVO-beleid integreren in managementsystemen en bedrijfsvoering							
	MVO-beleid en -verwachtingen integreren in betrekkingen met ketenpartners							
Stap 2: Identificeer en beoordeel negatieve gevolgen								
	Keten in kaart brengen							
	Mogelijke en daadwerkelijke negatieve gevolgen identificeren en beoordelen obv ernst en waarschijnlijkheid							
	Betrokkenheid beoordelen							
	Prioriteren welke negatieve gevolgen eerst moeten worden aangepakt obv ernst en waarschijnlijkheid							
Stap 3: Stop, voorkom of beperk (potentiële) negatieve gevolgen								
	Daadwerkelijke negatieve gevolgen stoppen of beperken							
	Potentiële negatieve gevolgen voorkomen of beperken							
	Plannen ontwikkelen en implementeren om (potentiële) negatieve effecten aan te pakken							
Stap 4: Monitor de doeltreffendheid van uw maatregelen								
	Periodieke (her)beoordeling van doelen, maatregelen en partners							
	Gebruik van resultaten monitoring om processen te verbeteren							
Stap 5: communiceer over uw beleid, risico's, acties en resultaten								
	Informatie over DD-beleid en -processen extern communiceren							
	Informatie over maatregelen en uitkomsten extern communiceren							
Stap 6: Herstel schade of werk hieraan mee waar van toepassing								
	Herstel bieden of daaraan meewerken bij veroorzaken van							

	of bijdragen aan negatieve gevolgen							
	Zorgen voor legitieme herstelmechanismen of daaraan meewerken wanneer van toepassing							
Samenwerking met ketenpartners								
	Ondersteuning*							
	Impact management*							
	Informatieuitwisseling*							
Stakeholder engagement								
Van toepassing ongeacht omvang onderneming*								
Ze er groot*	Uiteenlopende drempels afhankelijk van regeling							
Groot*	Min. 2 uit 3: - balanstotaal >25 miljoen - netto-omzet >50 miljoen - werknemers > 250							
MKB*	Min. 2 uit 3: - balanstotaal <25 miljoen - netto-omzet <50 miljoen - werknemers <250							
Micro*	Min. 2 uit 3: - balanstotaal <450.000 - netto-omzet <900.000 - werknemers <10							

III Overzicht aanvullende verplichtingen

Toelichting

Deze tabel geeft een (niet-uitputtend) overzicht van verplichtingen in de smalle selectie van EU-duurzaamheidswetten die buiten het kader van het OESO 6-stappenmodel vallen.

BELANGRIJKSTE AANVULLENDE VERPLICHTINGEN		Wat houdt het in
CSDDD		
	N.v.t.	
CSRD		
	Outside-in	Identificeren van en rapporteren over duurzaamheidsrisico's en -kansen die een financieel effect hebben op het bedrijf zelf
	Positieve impacts	Identificeren van en rapporteren over significante positieve effecten die het bedrijf heeft op mens en milieu.
	Gestandaardiseerde kwantitatieve datapunten	Rapporteren over gestandaardiseerde kwantitatieve datapunten per ESRS-standaard: emissiecijfers, waterverbruik, diversiteitsdata, loonverschillen, arbeidsongevallen e.a
	Dubbele materialiteitsanalyse	Beoordeling waarbij een bedrijf vanuit twee perspectieven kijkt naar wat relevant is om over te rapporteren: enerzijds de impacts van het bedrijf op mens, milieu en klimaat (inside-out), en anderzijds de risico's en kansen die duurzaamheidsontwikkelingen opleveren voor het bedrijf zelf (outside-in). Alleen wat vanuit minimaal één van beide perspectieven materieel is, hoeft te worden gerapporteerd.
	Externe assurance	Verplichte (beperkte) externe assurance van de duurzaamheidsrapportage door erkende accountant of duurzaamheidsauditor
Ontbossingsverordening		
	Geografische herkomstdata (GPS-coördinaten)	Verzamelen en indienen van GPS-coördinaten van alle productiepercelen (punt of polygoon, GeoJSON-format); minimaal 6 decimalen precisie
	DDS-indieningsverplichting per zending	Verplichte indiening van een formele DDS in TRACES vóór elke zending; ontvangst van een uniek referentienummer dat aan de zending wordt gekoppeld.
	Landenrisicoclassificatie	Toepassen van de EU-risicoclassificatie van landen (hoog/standaard/laag); vereenvoudigde due diligence voor laag-risicolanden.
	Absoluut verbod / non-conformiteit	Verbod op plaatsing of export van non-conforme producten op de EU markt; intrekking en vernietiging van non-conforme zendingen.
	Onderzoeks- en handhavingsbevoegdheden (publieke toezichthouder)	Publieke toezichthouder kan onderzoeken openen op basis van een 'substantiated concern'; bedrijven zijn verplicht informatie aan te leveren op verzoek.
Atni-Dwargarbeidverordening		
	Absoluut verbod / non-conformiteit	Verbod op plaatsing of export van non-conforme producten op de EU markt. Het verbod op plaatsing en export van producten gemaakt met dwargarbeid geldt voor alle economische operators, ongeacht grootte of due diligence-inspanning
	Onderzoeks- en handhavingsbevoegdheden (Commissie en nationale autoriteiten)	Europese Commissie en nationale autoriteiten kunnen onderzoeken openen op basis van een 'substantiated concern'; bedrijven zijn verplicht informatie aan te leveren op verzoek.
BatterijenVerordening		
	Koolstofvoetafdruk per levensfase	Berekening en vermelding van koolstofvoetafdruk per kg batterijcapaciteit per levensfase (grondstofwinning, productie, gebruik, einde levensduur); prestatiecategorie A-E op label.

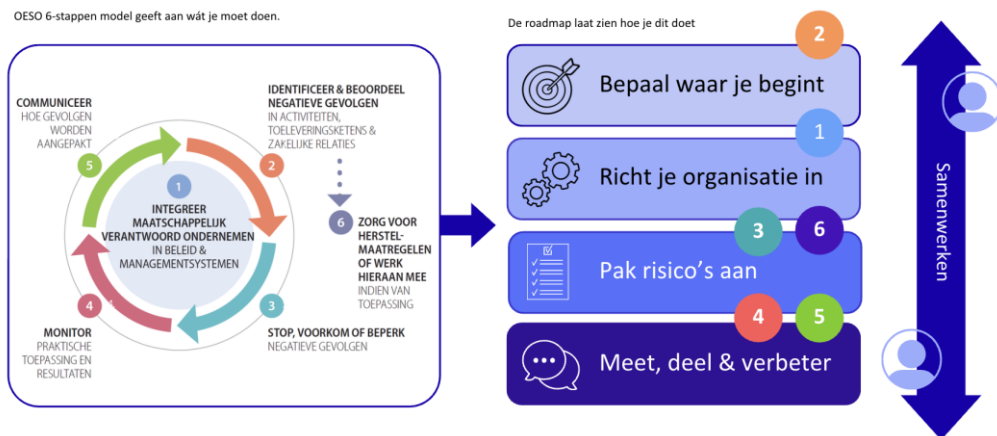
	Recycledgehalte kritieke grondstoffen	Kwantitatief recycledgehalte per grondstof (kobalt, lithium, nikkel, lood) in gewichtspercentage; minimumdrempelwaarden gefaseerd ingaand.
	Prestatiedrempelwaarden	Verplichte minimum prestatienormen voor capaciteit, levensduur, energiedichtheid en laadvermogen conform IEC-normen.
	Labelling en batterijpaspoort	QR-code verplicht op alle batterijen (vanaf 18 feb. 2027); digitaal batterijpaspoort voor EV- en industriële batterijen via EU-register; CE-markering.
	EU-conformiteitsverklaring en CE-markering	EU-conformiteitsverklaring opstellen; CE-markering aanbrengen; technisch dossier bewaren; conformiteitsbeoordeling door aangemelde instantie.
	UPV (uitgebreide producenten-verantwoordelijkheid)	Registratie als producent; financiële garanties voor inzameling en verwerking; inzameldoelstellingen; rapportage over recyclingrendementen
	Externe controle op due diligence systeem	Bepaalde marktdeelnemers zijn verplicht hun due diligence-systeem te laten verifiëren door een onafhankelijke derde partij (een aangemelde instantie) die beoordeelt of het systeem voldoet aan de vereisten van Bijlage X. De uitkomst van die verificatie wordt opgenomen in het jaarlijkse due diligence-verslag dat openbaar wordt gemaakt.
	Onderzoeks- en handhavingsbevoegdheden (publieke toezichthouder)	Publieke toezichthouder kan onderzoeken openen op basis van een 'substantiated concern'; bedrijven zijn verplicht informatie aan te leveren op verzoek.
ConflictmineralenVerordening		
	Verplichte onafhankelijke audit van smelters en raffinaderijen	Importeurs moeten kunnen aantonen dat smelters en raffinaderijen in hun keten zijn geauditeerd door een erkend auditprogramma (LBMA, RMI, iTSCI e.a.).
	Erkenning sectorale systemen	Importeurs kunnen voldoen aan hun due diligence-verplichtingen door aan te sluiten op een door de Europese Commissie erkend sectoraal due diligence-systeem, mits zij uitsluitend mineralen of metalen betrekken van gecertificeerde smelters of raffinaderijen die aan dat systeem deelnemen.
	Verplichte indiening van jaarverslag bij Europese Commissie	Jaarlijks verslag over due diligence-activiteiten indienen bij de Europese Commissie; Commissie publiceert geaggregeerde informatie.
	Onderzoeks- en handhavingsbevoegdheden (ILT)	ILT kan onderzoeken openen op basis van een 'substantiated concern'; bedrijven zijn verplicht informatie aan te leveren op verzoek.

IV Verhouding OESO 6-stappenmodel en Roadmap

Toelichting

Deze visual, ontworpen door projectpartners RBConnect en Future Up, illustreert hoe het OESO 6-stappenmodel en de roadmap zich tot elkaar verhouden. De Roadmap wordt toegelicht en verder uitgewerkt in de e-learnings die zijn ontwikkeld door Future Up en in de training die is ontwikkeld door RBConnect.

Roadmap: Grip op duurzaamheidswetgeving



V Verschillende bedrijfsmodellen: van profit first naar impact first

Toelichting

De hier weergegeven visual en bijbehorende uitleg zijn geconceptualiseerd en opgesteld door prof. Karen Maas c.s. van Impact Centre Erasmus. De visual laat zien dat bedrijven verschillende bedrijfsmodellen kunnen hebben: van profit first tot impact first. De houding van het bedrijf ten opzichte van ESG (environmental, social, governance) hangt doorgaans nauw samen met het bedrijfsmodel.

Het oorspronkelijke model van Impact Centrum Erasmus is ontwikkeld om de houding van bedrijven ten opzichte van ESG in brede zin inzichtelijk te maken; het is niet specifiek ontwikkeld voor de context van duurzaamheidswetgeving. Het ICE-model is door de werkgroep Geïntegreerde benadering doorontwikkeld om het aan te laten sluiten bij de context van het pilotproject. Vervolgens is het door RBConnect getoetst binnen de pilot-training en door Future Up verder ontwikkeld in het kader van de e-learning tot een visual en een aanpak die behulpzaam kan zijn bij het inschatten binnen welk model een bedrijf of een afdeling of functionaris binnen een bedrijf zit. Die inschatting geeft vervolgens aanknopingspunten om het betreffende bedrijf of de betreffende functionaris of persoon te benaderen op een manier die passend is bij het bedrijfsmodel en het bijbehorende denkkader en jargon.

Hieronder volgt allereerst een toelichting geschreven door prof. Karen Maas van Impact Centre Erasmus over wat de business modellen voorstellen. Vervolgens wordt in de vorm van een tabel en van een visual getoond hoe het concept van de business modellen binnen het project is doorontwikkeld.

Modellen om purpose en visie vorm te geven

Alle organisaties hebben sociale, ecologische en economische impact die mensen, de natuur en de maatschappij als geheel beïnvloeden. Impacts kunnen zowel positief en negatief zijn, bedoeld en onbedoeld, direct en indirect. Bedoelde effecten zijn vaak positief en worden expliciet nagestreefd. Onbedoelde effecten zijn soms positief maar vaker negatief en worden niet expliciet nagestreefd door de organisatie. Hoe organisaties al dan niet sturen op positieve impact is afhankelijk van het bedrijfsmodel dat ze gebruiken.

Er zijn grofweg vijf verschillende modellen die organisaties gebruiken om hun purpose, visie en missie vorm te geven. Deze modellen vullen het continuüm van een enerzijds volledig winst-gedreven bedrijf tot een volledig impact-gedreven organisatie. Deze bedrijfsmodellen staan gevisualiseerd als bollen in Figuur I.



Figuur 1: Business modellen, Impact Centre Erasmus

Bij deze businessmodellen geeft de binnenste cirkel telkens aan wat randvoorwaarden zijn en is het streven om de buitenste cirkels verder te vergroten. Zo zien we in het eerste model een organisatie met een pure financiële oriëntatie. Dat wil zeggen dat alle activiteiten zijn gericht op het vergroten van de financiële winst. Er zijn er slechts enkele activiteiten die de organisatie niet doet (binnenste stip), dat zijn met name dingen die niet binnen het wettelijk kader passen.

In het tweede model heeft de organisatie nog steeds een financiële oriëntatie. Deze organisatie houdt al meer rekening met niet-financiële, maatschappelijke onderwerpen en sluit een aantal dingen uit op basis van ESG criteria (Environmental, Social and Governance). Hierbij kan gedacht worden aan het voorkomen van kinderarbeid, schending van mensenrechten en het beoordelen van CO2-emissies. Vaak zijn dit organisaties die een Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen-beleid hebben dat zich met name richt op 'doing no harm'. Dit beleid staat ten dienste van de financiële oriëntatie en is geen doel op zich.

In het derde model verandert de oriëntatie van puur-financieel naar financieel-en-maatschappelijk. Hier wordt allereerst ook weer rekening gehouden met ESG-aspecten die zowel goed zijn voor de financiële positie van de organisatie als goed zijn voor de maatschappij. Hier wordt de stap gezet van 'doing no harm' naar 'doing good'. In de praktijk worstelen organisaties vaak met de trade-offs tussen deze twee visies. Wat doe je wanneer iets minder geld oplevert, maar wel positieve impact heeft op de maatschappij? Wat als de opbrengsten onzeker zijn of pas op de lange termijn geïnd kunnen worden? De uitdaging binnen dit model is dan ook om helder te krijgen op basis van welke criteria de afwegingen worden gemaakt en de uiteindelijke keuze voor 'doing no harm' of 'doing good'.

In het vierde model, zien we een verschuiving van financiële oriëntatie naar maatschappelijke oriëntatie. Het leveren van een positieve maatschappelijke impact is nu de doelstelling. Financiële prestaties zijn nu een middel geworden en zijn geen doel op zich meer. Hier kan bijvoorbeeld worden gestreefd naar een bepaald (gemiddeld) rendement op termijn. Vervolgens kunnen activiteiten die daar, binnen een gewenste termijn, niet aan voldoen worden uitgesloten. Activiteiten die niet bijdragen aan het leveren van een positieve maatschappelijke impact worden in dit model sowieso uitgesloten. Dit model zien wij terug bij sociale ondernemingen of stewardowned ondernemingen.

Tenslotte, het vijfde model richt zich volledig op het leveren van een positieve maatschappelijke impact. Hierbij zullen activiteiten worden uitgevoerd zolang er geld voor beschikbaar is. Dit model zien wij vaker terug bij filantropische organisaties en vermogensfondsen.

Deze modellen geven zicht op de verschillende aanpakken die organisaties kunnen gebruiken maar ook hoe individuen denken en beslissingen nemen. Afhankelijk van het model dat een organisatie omarmt, past een bepaald narratief beter. Zo zullen organisaties die een pure financiële doelstelling hebben zich meer aangesproken voelen tot woorden als winst, business case en kosten besparing. Organisaties die primair gericht zijn op het behalen van een positieve impact voelen zich meer aangesproken bij woorden zoals bijvoorbeeld duurzaamheid, sociaal ondernemen, CO2-neutraal.

Om te zorgen dat organisaties zich aangesproken voelen is het belangrijk om het juiste narratief te ontwikkelen en te gebruiken. Een narratief is biedt een 'haakje' om uitdagingen rondom lange termijn waardecreatie aan op te hangen. Voor de een is dit gekoppeld aan financiën en het bijbehorende financiële narratief, voor andere aan impact en het bijbehorende duurzaamheid narratief. Een narratief is de manier waarop we dingen uitleggen en duiden. Het doet niets af aan de inhoud.

Doorontwikkeling van de modellen in het kader van het pilotproject

In het kader van het pilotproject zijn de business modellen door de Werkgroep Geïntegreerde benadering doorontwikkeld om ze beter te laten aansluiten bij de specifieke context van duurzaamheidswetgeving. In tabel I hieronder staat een deel van de uitkomsten hiervan weergegeven.

Pure financiële oriëntatie	Financiële oriëntatie + ESG/do no harm	Finance + Impact	Impact + Finance	Pure Impact oriëntatie
oriëntatie op de letter van de (DZH)wet, er wordt rekening gehouden met de belangen van niet bij de onderneming betrokkenen als dit juridisch gezien strikt noodzakelijk is <u>houding: inactief</u>	oriëntatie:op de geest van de (DZH)wet, er wordt rekening gehouden met de belangen van niet bij de onderneming betrokkenen in zoverre als dit het ondernemings-belang niet schaadt <u>houding: reactief</u>	oriëntatie op de geest van de (DZH)wet, de belangen van niet bij de onderneming betrokkenen staan op gelijke voet met het ondernemings-belang <u>houding: actief</u>	oriëntatie op de maatschappelijke doelen achter de (DZH)wet, het ondernemings-belang wordt uitgelegd als het bevorderen van de belangen van niet bij de onderneming betrokkenen waar dat financieel gezien mogelijk is <u>houdng: proactief</u>	oriëntatie puur maatschappelijk <u>houding:</u> <u>visionair</u>

Tabel I: Doorontwikkeling ICE business modellen voor de DZHwetgeving context, Werkgroep Geïntegreerde Benadering

Vervolgens hebben de doorontwikkelde business modellen als basis gediend voor het ontwikkelen van een aanpak die behulpzaam kan zijn voor mensen binnen het bedrijfsleven bij het op de juiste manier benaderen van een gesprekspartner - ongeacht of dat een persoon is, een afdeling of een bedrijf - waar het gaat om gesprekken over duurzaamheid(swetgeving). Zie figuur II hieronder.

5 modellen om gesprekspartners mee te krijgen

De 5 modellen en bijgeborende haakjes	Model 1: Puur financieel (inactief)	Model 2: Financieel & ESG (reactief)	Model 3: Finance & impact (actief)	Model 4: Impact + finance (proactief)	Model 5: Pure impact (visionair)
1. Focus	Korte termijn winst en wettelijk minimum. Duurzaamheid is kostenpost	Volgt sector en klantvraag. Duurzame praktijken zolang het financiële belang niet schaadt.	Zoekt balans tussen winst en impact. Maatschappelijk belang op gelijke voet.	Maatschappelijke impact leidend. Winst is daarvoor een middel.	Gericht op systeemverandering voor maatschappelijke doelen
2. Sleutelwoorden	Winst, omzet, kostenbesparing, marge, continuïteit.	Business case, veerkracht, concurrentievermogen, robuust.	Reputatie, goed werkgeverschap, shared value, diversiteit.	Klimaatneutraal, circulair, transparantie, stakeholders.	Positieve impact, rechtvaardigheid, solidariteit, hoop.
3. Draagvlakargumenten	Voldoen aan wettelijke eisen, voorkomen van boetes en reputatieschade.	Aansluiten bij sectorverwachtingen, verlagen van interne weerstand.	Stakeholders willen balans winst/impact, talent kiest bewuste bedrijven.	Brede steun voor verantwoordelijkheid, investeerders zien toekomstkracht.	Identificatie met missie, talent aantrekken dat kiest voor impact.
4. Kansargumenten	Directe kostenverlaging, toegang tot financiering.	Onderscheid in tenders, markten betreden met hogere normen.	Nieuwe klantsegmenten, sterke reputatie, versterkt partnerschappen.	Nieuwe businessmodellen door transitie, invloed op sectorstandaarden.	First-mover voordeel, creëren van nieuwe markten en modellen.
5. Motiverende argumenten	Risicominimalisatie, behoud van controle, efficiëntie	Vooruitlopen op verplichtingen, imago van modern bedrijf.	Versterken identiteit en trots, waardecreatie op meerdere niveaus.	Impact creëert betekenis, strategische groeimotor, lange termijn waarde.	Richting geven aan systeemverandering, gedreven door idealisme.
6. Benodigde data	ROI-berekeningen, wettelijke deadlines, boetes, risicorapporten.	Sector best practices, klantvragen in tenders, prognoses wetgeving.	Impactmetingen (bijv. co2) reputatie-indexen, data over arbeidsmarktaantrekkelijkheid.	Marktanalyses transitie, impact, scenario's 2030-2050	Planetaire grenzen. Donut economie, ecologische impact rapporten.

Future Up

Toepassing in 3 stappen

1. Herken de mentaliteit Luister goed naar het woordgebruik: specifieke termen kunnen een indicatie van een model geven	2. Kies je woorden Pas je vocabulaire aan: gebruik passende draagvlak-, kans en motiverende argumenten.	3. Toon het juiste bewijs Zorg dat je bewijsmateriaal past bij het model.
---	---	---

Figuur II: 5 Modellen om gesprekspartners mee te krijgen, Future Up

VI Samenhang brede selectie EU-duurzaamheidswetgeving

Toelichting

Deze tabel bevat een vereenvoudigde weergave van de uitkomsten van de analyse van de samenhang van EU-duurzaamheidswetgeving (brede selectie), gezien vanuit het OESO 6-stappenmodel

De scores geven aan in hoeverre de betreffende wet elementen bevat die functioneel overeenkomen met het betreffende element of kenmerk van het OESO 6-stappenmodel.



Sterk: functioneel sterke overeenkomst.



Gedeeltelijk: functionele overeenkomst aanwezig maar niet volledig (40–70%)



Beperkt: functionele overeenkomst zwak of indirect (>0–40%)



Afwezig: geen overeenkomst als verplichting of anderszins (0%)

Let op: sommige van de criteria / kenmerken in de tabel zijn meer binair van aard; in dat geval zijn zij gescoord met alleen ja (groen) of nee (wit). Criteria / kenmerken waarbij uitsluitend ja/nee van toepassing is, zijn aangegeven met een *.

[illegible]