



Tijd voor een bredere kijk

Bestuurdersbeloning koppelen aan duurzaamheidsprestaties: werk in uitvoering

Een KPMG-analyse van de bezoldiging van bestuurders bij Nederlandse topbedrijven

Inhoudsopgave

	Inleiding	
01	Waarom is integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsbeleid belangrijk?	04
	Over dit onderzoek	
02	Hoe we de analyse hebben uitgevoerd	05
03	Samenvatting van de belangrijkste bevindingen	06
04	Inzichten en aanbevelingen van KPMG	07
05	Gedetailleerde bevindingen en commentaar van KPMG	
	De meeste grote bedrijven koppelen bestuurdersbeloningen op de een of andere manier aan duurzaamheid, maar sommige maken daar nog niet veel vaart mee	09
	De beloning van bestuurders is geen goede weerspiegeling van de duurzaamheidsprioriteiten van bedrijven	10
	De duurzaamheidsprestatie maatstaven op bestuursniveau zijn beperkt en vertonen hiaten	11
	Bij ongeveer een derde van de bedrijven ontbreken langetermijnbeloningen voor duurzame transformatie	16
	Duurzaamheid is goed voor een vijfde of minder van de variabele beloning bij de meeste bedrijven	17
06	Hoe verhouden Nederlandse bedrijven zich tot bedrijven in andere landen?	19
	Bijlagen	
I	Bedrijven geanalyseerd in Nederland, Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Zweden	23
II	Onderwerpen binnen de European Sustainability Reporting Standards (ESRS)	26



Voor veel institutionele beleggers zijn niet alleen de financiële prestaties, maar ook de duurzaamheidsprestaties van een onderneming relevant voor het nemen van beleggings- en stembeslissingen. Het is daarom goed om te zien dat steeds meer ondernemingen hun bestuurders via het beloningsbeleid niet alleen meer prikkelen om de financiële prestaties te verbeteren, maar ook de duurzaamheidsprestaties. Wel is het daarbij van belang dat ondernemingen die duurzaamheidsprestatie maatstaven kiezen die het meest materieel voor de onderneming zijn, dus een directe link hebben met de uitkomsten van de dubbele materialiteitsbeoordeling. Daarnaast moeten de maatstaven goed meetbaar zijn.

Beleggers zullen vervolgens nauwlettend beoordelen of ook bij de duurzaamheidsprestatie maatstaven het principe van 'pay for performance' opgeld doet: alleen als de duurzaamheidsprestaties aantoonbaar materieel zijn verbeterd is hiervoor een bonus op zijn plaats. Dat betekent dat ook voor duurzaamheidsprestaties uitdagende, doch realiseerbare doelstellingen moeten worden geformuleerd. Het rapport laat zien dat hier nog een behoorlijke weg te gaan is."



Rients Abma

Executive Director, Eumediton (Dutch Corporate Governance and Sustainability Platform for Institutional Investors)



Rapportage van zowel financiële als duurzaamheidsprestaties moet het eindresultaat zijn van geïntegreerde strategiebepaling, besluitvorming en prestatie-evaluatie. Managementbeloningen moeten daarom worden betaald op basis van geïntegreerde incentives die financieel rendement combineren en in evenwicht brengen met het beheer van risico's en impact.

De noodzaak om duurzaamheid te integreren in de bedrijfsvoering en het bestuur betekent dat bedrijven en hun raden van bestuur een ongekende leercurve doormaken. Raden van commissarissen zijn zich over het algemeen terdege bewust van de noodzaak om duurzaamheid op te nemen in het belonings- en prestatiebeoordelingsbeleid, maar ze begrijpen ook dat veranderingen in beloning voorafgegaan moeten worden door fundamentele veranderingen in het doel, de strategie, het leiderschap en de cultuur van de onderneming.

Deze studie biedt nuttige inzichten, stof tot nadenken en uitdagingen om de ontwikkeling van een belonings- en prestatiebeoordelingsbeleid te begeleiden dat de duurzame transformatie van organisaties en de waardeketens waar ze deel van uitmaken, kan stimuleren. De studie kan een steun zijn voor raden van commissarissen bij het vaststellen van prestatiedoelen voor de raden van bestuur als integraal en gekoppeld onderdeel van de routekaart naar duurzaamheid."



Petri Hofste

Supervisory board member at large Dutch companies

Inleiding: waarom is integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsbeleid belangrijk?

De onlangs ingevoerde EU-richtlijn Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)¹ en de bijbehorende European Sustainability Reporting Standards (ESRS) zullen waarschijnlijk leiden tot meer onderzoek naar het verband tussen de beloning van bestuurders en de duurzaamheidsprestaties van bedrijven².

Transparantie over duurzaamheidsgerelateerde bestuurdersbeloningen is nu verplicht volgens de CSRD. Bovendien verplicht de richtlijn bedrijven om inzicht te geven in hun duurzaamheidsgerelateerde impact, risico's en kansen, waardoor de druk op raden van bestuur toeneemt om hierop actie te ondernemen.

Als gevolg hiervan verwacht KPMG dat investeerders en andere belanghebbenden zich afvragen of bestuurders van bedrijven op de juiste manier worden gestimuleerd om de duurzame transformatie van hun organisaties aan te sturen.

“De CSRD gaat niet alleen over rapporteren,” zegt Mark Vaessen, Partner bij KPMG Nederland en Global Head of Corporate & Sustainability Reporting. “Het uiteindelijke doel is om veranderingen in de bedrijfsvoering te stimuleren. Transparantere rapportage biedt uitgebreidere verantwoordingsinformatie en zet financiële instellingen ertoe aan om kapitaal in groenere bedrijven te steken door hen te voorzien van betrouwbare en vergelijkbare gegevens over duurzaamheidsprestaties.

“Investeerders, kredietverstrekkers en andere belanghebbenden willen weten of het bestuur de milieu-, sociale en governance (ESG)-effecten, risico's en kansen van hun organisatie begrijpt en effectieve strategieën heeft om deze te beheren. Zij zullen daarom effectieve beloningsstructuren verwachten die directies motiveren om hun organisaties duurzaam te transformeren.”

In deze context analyseerden onderzoekers van KPMG Nederland duurzaamheidsgerelateerde bestuurdersbeloningen bij de vijftig grootste bedrijven in Nederland. Ze vergeleken de resultaten voor de top 25-bedrijven ook met analyses uit het VK, Duitsland en Zweden.

Dit document biedt raden van commissarissen, raden van bestuur, beleggers, kapitaalverstrekkers en andere belanghebbenden nieuwe inzichten in de huidige sterke en zwakke punten van bezoldigingsregelingen bij Nederlandse bedrijven, evenals aanbevelingen van KPMG over hoe deze kunnen worden verbeterd.

¹ De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) bepaalt dat bedrijven moeten rapporteren over het effect van bedrijfsactiviteiten op het milieu en de maatschappij, en vereist de controle (assurance) van gerapporteerde informatie. Nadere informatie: [Gedelegeerde verordening – EU – 2023/2772 – NL – EUR-Lex \(europa.eu\)](#)

² De European Sustainability Reporting Standards (ESRS) zijn als gedelegeerde richtlijnen aangenomen door de Europese Commissie in het kader van de CSRD-regelgeving om bedrijven in staat te stellen aparte duurzaamheidsverklaringen te publiceren in hun bestuursverslagen vanaf 1 januari 2024. Dit is van grote invloed op de reikwijdte, het volume en de granulariteit van duurzaamheidsgerelateerde informatie die bedrijven moeten verzamelen en openbaar maken. Op het moment van publicatie van dit document zijn er twaalf ESRS uitgegeven, waaronder twee algemene normen en tien normen voor de thema's Milieu, Sociaal en Governance. Nadere informatie: [Gedelegeerde verordening – EU – 2023/2772 – NL – EUR-Lex \(europa.eu\)](#)

Over dit onderzoek: hoe we de analyse hebben uitgevoerd

Onderzoekers van KPMG Nederland analyseerden de beloningsstructuren voor het management van de top 50-bedrijven op de Amsterdamse effectenbeurs, zoals die bekend zijn gemaakt in de jaarverslagen die in 2023 zijn gepubliceerd. Een lijst van deze vijftig bedrijven en de bronnen vind je in [Bijlage I](#).

We stelden de volgende vragen:

- Is de bezoldiging van de raad van bestuur gekoppeld aan duurzaamheidsdoelen?
- Zo ja, welke duurzaamheidsthema's en welke kritieke prestatie-indicatoren zijn opgenomen in het beloningsbeleid?
- In welke mate weerspiegelt het beloningsbeleid de materiële duurzaamheidsthema's die het bedrijf in zijn rapportage benoemt?
- Wat is de balans tussen beloningen op basis van duurzaamheidsprestatiedoelen op de korte termijn (1 jaar) en doelen op de lange termijn (meer dan 1 jaar)?
- Wat is de balans in variabele beloning tussen financiële en niet-financiële/duurzaamheidsprestaties?

De ESRS-onderwerpen en -sub-thema's werden gebruikt als kader voor de analyse (zie [Bijlage II](#)).

CSRD-vereisten voor openbaarmaking van duurzaamheidsbeloningen voor directies

Uit hoofde van de CSRD moeten bedrijven uitleggen hoe duurzaamheidsprestaties geïntegreerd zijn in de beloningsregelingen van hun bestuursorganen. Ze moeten met name het volgende rapporteren:

- i) De belangrijkste kenmerken van de bezoldigingsregeling
- ii) Het gebruik van duurzaamheids-gerelateerde doelen en maatstaven in het beloningsbeleid
- iii) Het aandeel van de beloning gerelateerd aan duurzaamheids-prestaties
- iv) Wie is er binnen de organisatie verantwoordelijk voor het goedkeuren van het bestuurdersbeloningsbeleid?

³ At 31 July 2023

Samenvatting van de belangrijkste bevindingen

01

Een meerderheid van de Nederlandse top 50-bedrijven (41 bedrijven, ofwel 82%) koppelt de beloning van de raad van bestuur op de een of andere manier aan duurzaamheidsprestaties; ongeveer één op de vijf heeft echter nog geen duurzaamheidsbeloningen voor de directie ingevoerd.

02

Deze beloning is overwegend gerelateerd aan slechts twee duurzaamheidsthema's uit de ESRS, namelijk klimaatverandering en het eigen personeelsbestand.

03

Slechts enkele bedrijven baseren de beloningen op andere duurzaamheidsthema's van de ESRS, zoals circulariteit, biodiversiteit of mensenrechten – ook wanneer bedrijven dergelijke thema's in hun eigen rapportage als materiële onderwerpen aanmerken.

04

Bestuurdersprestaties worden meestal slechts beoordeeld op een beperkt aantal maatstaven die een onvolledig beeld geven van de algehele duurzaamheidsprestaties van het bedrijf. Zo stelt slechts één op de vijf bedrijven (ofwel 22%) prestatiedoelen voor het verminderen van Scope 3 GHG-emissies (emissies in de waardeketen), terwijl deze emissies op basis van de CSRD openbaar moeten worden gemaakt, de grootst impact hebben en de aandacht van beleggers hiervoor in hoog tempo toeneemt.

05

Ook als het om diversiteit gaat, belonen de meeste bedrijven bestuurders alleen op het aantal vrouwen in het hoger management en niet op bredere diversiteitsmaatstaven.

06

Van de 41 bedrijven die hun management belonen voor duurzaamheidsprestaties, stelt bijna een derde (12) alleen prestatiedoelen voor de korte termijn (12 maanden), terwijl duurzame transformatie juist inzet op de lange termijn van het bedrijfsmanagement vereist.

07

Een meerderheid van de bedrijven kent slechts 20% of minder van de variabele beloning toe op basis van duurzaamheidsprestaties; voor een zeer beperkt aantal bedrijven betreft dit een percentage van meer dan 30%.

08

De focus van grote Nederlandse bedrijven op ESRS E1 Klimaatverandering (GHG-emissies) en ESRS S1 Eigen personeel (diversiteit; betrokkenheid van personeel; veiligheid en gezondheid) is ook te zien bij de topbedrijven in het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Zweden.

09

Bedrijven in het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Zweden laten een soortgelijk gebrek aan evenwicht zien tussen kortetermijn- en langetermijnprikkels die verband houden met duurzaamheid.

Inzichten en aanbevelingen van KPMG

Iets meer dan 80% van de grote Nederlandse bedrijven belooft het bestuur op basis van zowel financiële als niet-financiële of duurzaamheidsprestaties. Volgens onze analyse weerspiegelen de beloningsstructuren echter nog niet de breedte en complexiteit van de uitdaging van duurzame transformatie.

Beloningsstructuren moeten een breder scala aan duurzaamheidskwesties bestrijken

De doelstellingen en prestatie-indicatoren waarop de beloning voor bestuurders in deze context is gebaseerd, blijven grotendeels beperkt tot een klein aantal duurzaamheidsthema's, met een nadruk op die paar thema's die het best begrepen en het gemakkelijkst te meten zijn – zoals Scope 1 en 2 GHG-emissies, scores voor personeelsbetrokkenheid, ongevallen- en letselpercentages en het aantal vrouwen in het hoger management.

Veel beloningsstructuren lijken voorbij te gaan aan duurzaamheidsthema's die erkend worden als zeer belangrijk voor het bedrijf en zijn stakeholders, maar die moeilijker te meten en te beheren zijn – zoals circulariteit, biodiversiteit, mensenrechten in de waardeketen en bredere personele diversiteitsmaatstaven. Een kritische waarnemer zou kunnen zeggen dat de lat momenteel te laag ligt. We zien een vergelijkbaar patroon in de andere landen die voor dit rapport zijn geanalyseerd: het VK, Duitsland en Zweden.

CSRD heeft de inzet vergroot en de urgentie vergroot

Tot op zekere hoogte is deze trend te verwachten. Veel bedrijven evolueren nog steeds van de oude wereld van verantwoord ondernemen, waar milieu- en sociale kwesties vrijwillig werden aangepakt om de reputatie te verbeteren, naar de nieuwe wereld waar duurzaamheid een niet-onderhandelbare wettelijke en zakelijke noodzaak is. Het kost tijd voordat die overgang volledig wordt begrepen, laat staan volledig tot uiting komt in bestuurdersbeloningen.

De CSRD en de ESRS hebben de inzet en de urgentie echter verhoogd. Bedrijven moeten nu transparant zijn over hun impact op mensen en de planeet, evenals over de bijbehorende bedrijfsrisico's en -kansen. Als gevolg daarvan moeten raden van bestuur nu niet alleen verantwoording afleggen over de aanpak van

hun impact, maar ook over het beperken van de risico's en het katalyseren van groei vanuit de kansen.

Duurzame transformatie is afhankelijk van vastberaden en gefocust leiderschap

Het is daarom van cruciaal belang dat bestuurders goed worden gestimuleerd; duurzame transformatie kan alleen plaatsvinden als deze – met focus en volharding – wordt gedreven door degenen aan de top van het bedrijf.

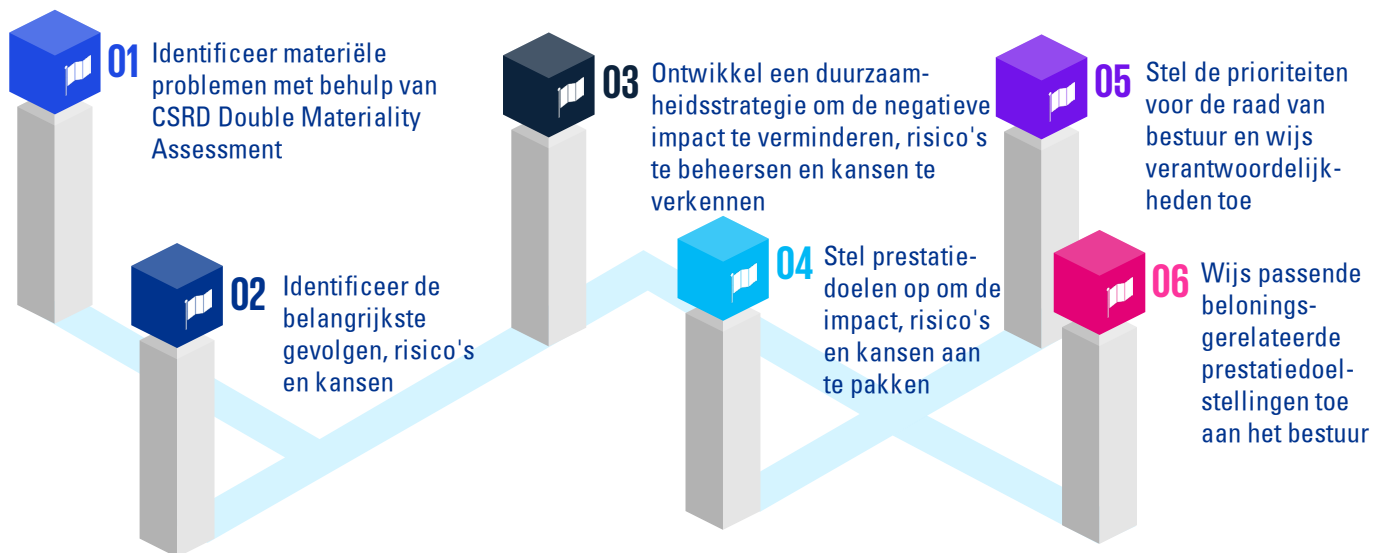
Investeerders, kredietverstrekkers en anderen kijken toe. Bestuursbezoldiging geeft inzicht in de mate waarin de leiders van een bedrijf de duurzaamheidsuitdagingen van de organisatie begrijpen en hoe serieus ze deze willen aanpakken. Financiële bestuurdersbeloningen die duidelijk gekoppeld zijn aan een integrale duurzame transformatiestrategie, kunnen helpen het vertrouwen van investeerders en kredietverstrekkers te winnen; willekeurig gekozen prestatie maatstaven die slechts een deel van het plaatje weergeven, kunnen aanleiding geven tot bezorgdheid.

CSRD biedt een uitgangspunt voor beloningsstructuren

Dus wat moeten bedrijven doen om ervoor te zorgen dat de beloningsstructuren voor het management effectief bijdragen aan een duurzame transformatie? KPMG raadt aan om de toelichtingsvereisten en het verslagleggingsproces van de CSRD en de ESRS als uitgangspunt te nemen. Bedrijven moeten aan hun investeerders en andere belanghebbenden kunnen uitleggen hoe hun bestuurders gestimuleerd worden om een samenhangende en allesomvattende strategie voor duurzame transformatie te realiseren. Dit betekent dat de beloning van de raad van bestuur duidelijk en rechtstreeks gerelateerd moet zijn aan de volledige bedrijfs-brede materiële duurzaamheids-impact, -risico's en -kansen, zoals geïdentificeerd en gerapporteerd in de CSRD-verslaglegging van het bedrijf. Zie Figuur 1 hieronder.

Figuur 1:

Aanbevolen stappenplan voor de ontwikkeling van duurzaamheidsbeloningen voor raden van bestuur



Bovendien moeten bedrijven volgens de CSRD over deze materiële impact, risico's en kansen ten aanzien van hun hele waardeketen rapporteren, en niet alleen ten aanzien van hun eigen activiteiten. Daarom moeten bestuurders beoordeeld worden op de manier waarop zij negatieve gevolgen voorkomen of beperken, risico's beheersen en kansen benutten, zowel upstream in de toeleveringsketen als downstream in distributie, verkoop, gebruik en verwijdering van producten.

Een evenwicht tussen kortetermijn- als van langetermijnbeloningen is ideaal

Er moet zowel sprake zijn van kortetermijn- als van langetermijnbeloningen. Duurzame transformatie is per definitie een doorlopend proces dat meerdere jaren in beslag neemt. Dat betekent dat er voor beloningen een langetermijnvisie moet bestaan. Tegelijkertijd zijn er ook prestatiedoelen voor de korte termijn nodig om ervoor te zorgen dat mijlpalen worden bereikt, het momentum behouden blijft en incrementele vooruitgang wordt geboekt.

Het deel van de bezoldiging dat gebaseerd is op duurzaamheidsprestaties moet significant genoeg zijn om een echte stimulans te vormen voor bestuurders en moet in lijn zijn met de publiek gemaakte duurzaamheidsdoelstellingen en -ambities van het bedrijf. In principe geldt: hoe sterker de publieke inzet van het bedrijf voor duurzaamheid, hoe hoger de duurzaamheidsbeloning voor het bestuur. Door nu 30% of meer van de variabele beloning vast te stellen op basis van duurzaamheidsprestaties, lopen bedrijven voorop; een percentage van 10% of minder zou echter de indruk kunnen wekken dat er te weinig op duurzaamheid wordt ingezet.

In de praktijk spelen de sterkte en impact van de duurzaamheidsprestatiedoelen hier ook een rol; 30% van de variabele beloning toekennen op basis van duurzaamheidsprestaties is alleen zinvol als de prestatiedoelen sterk zijn.

Belangrijke vragen voor raden van commissarissen

Concluderend zouden raden van commissarissen die verantwoordelijk zijn voor het vaststellen van de beloning van de raad van bestuur zich het volgende moeten afvragen:

- Is de beloning van de raad van bestuur duidelijk gekoppeld aan een samenhangende strategie voor duurzame transformatie op basis van de materiële impact, risico's en kansen die zijn geïdentificeerd bij de CSRD-verslaglegging?
- Zijn de prestatie maatstaven voor duurzaamheid actueel en relevant in het kader van snel veranderende ESG-regelgeving en marktrealiteit?
- Stimuleert de beloning de resultaten in de waardeketen en buiten de eigen activiteiten van het bedrijf?
- Is er sprake van zowel kortetermijn- als langetermijnbeloningen?
- Is de verhouding tussen financiële en niet-financiële prestaties voldoende om zinvolle actie op beide vlakken te stimuleren?

Gedetailleerde bevindingen en commentaar van KPMG

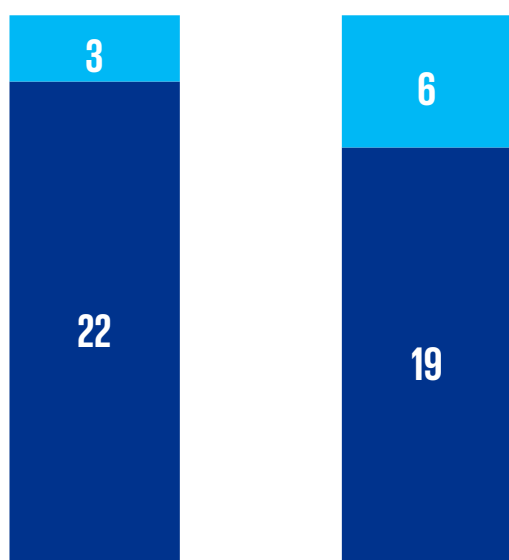
De meeste grote bedrijven koppelen bestuurdersbeloningen op de een of andere manier aan duurzaamheid, maar sommige maken daar nog niet veel vaart mee

Een significante meerderheid van de Nederlandse top 50-bedrijven (41 bedrijven, ofwel 82%) koppelt de beloning van de raad van bestuur op de een of andere manier aan duurzaamheidsprestaties. De prevalentie hiervan is iets hoger bij de 25 bedrijven met de hoogste marktkapitalisatie dan bij de andere bedrijven uit de top 50. Zie Figuur 2 hieronder.

Hoewel dit positieve cijfers lijken te zijn, is het opvallend dat bijna één op de vijf van de vijftig onderzochte bedrijven (negen bedrijven), nog steeds niet in bestuurdersbeloningen voorziet voor duurzaamheidsprestaties.

Figuur 2:

Aantal Nederlandse bedrijven met duurzaamheidsbeloningen voor de raad van bestuur



Tier 1 – Top 1-25 bedrijven in Nederland

Tier 2 – Top 26-50 bedrijven in Nederland

Basis: Top 50-bedrijven in Nederland

Standpunt van KPMG

Het ontbreken van op duurzaamheidsprestaties gebaseerde bestuurdersbeloningen bij sommige grote bedrijven is zorgwekkend





Laten we duidelijk zijn, dit zijn geen kleine bedrijven. Integendeel, het zijn de grootste bedrijven in Nederland. Financiële en andere belanghebbenden mogen redelijkerwijs verwachten dat bedrijven van deze omvang vooroplopen in plaats van achterop. Voor sommige belanghebbenden kan de totale afwezigheid van duurzaamheidsbeloningen vragen oproepen over de inzet en het vermogen van het management om duurzame transformatie in de organisatie te stimuleren."



Vera Moll

Director of Sustainability Reporting Advisory – KPMG Netherlands

-  Bedrijven zonder duurzaamheidsbeloning
-  Bedrijven met duurzaamheidsbeloning

De beloning van bestuurders is geen goede weerspiegeling van de duurzaamheidsprioriteiten van bedrijven

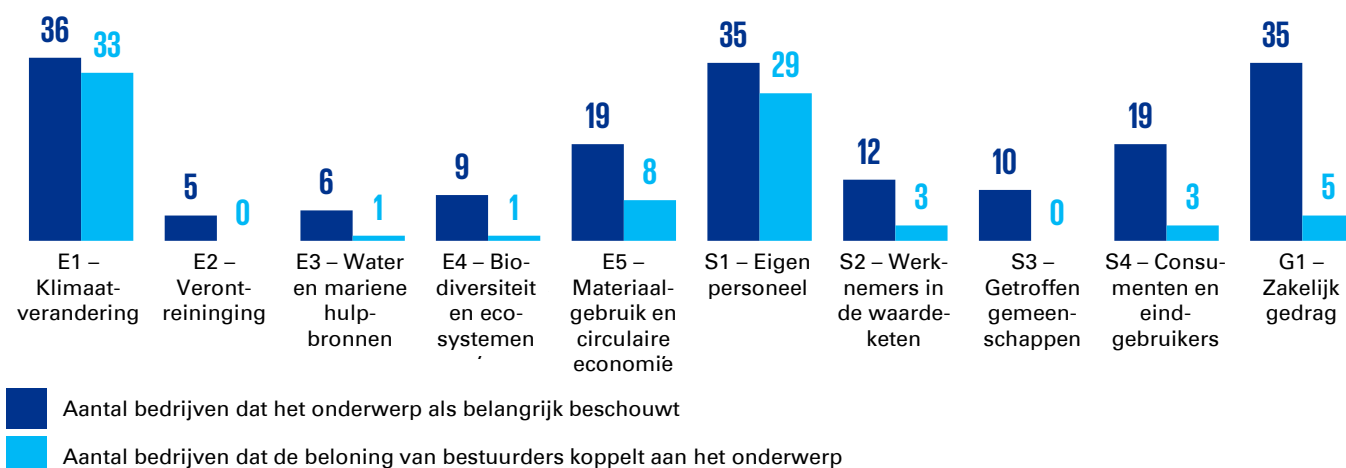
Bij veel bedrijven hebben beloningsstructuren een beperkte reikwijdte wat duurzaamheid betreft. De prestaties van de raad van bestuur worden over het algemeen slechts op een klein aantal duurzaamheidsthema's beoordeeld die niet het volledige scala aan belangrijke materiële zaken van het bedrijf weerspiegelen.

Klimaatverandering en het eigen personeelsbestand van het bedrijf zijn de meest gebruikelijke duurzaamheidsthema's die doorgaans gekoppeld worden aan de beloning van bestuurders.

Slechts enkele bedrijven koppelen beloning aan andere aspecten van duurzaamheid, zoals het effect van het bedrijf op werknemers in de waardeketen, lokale gemeenschappen of biodiversiteit en ecosystemen. Dit is zelfs het geval wanneer de eigen analyse van het bedrijf voor CSRD-verslaglegging dergelijke onderwerpen als 'belangrijke materiële aangelegenheden' heeft aangemerkt. Zie Figuur 3 hieronder.

Figuur 3:

ESRS-duurzaamheidsonderwerpen die het meest gekoppeld worden aan de beloning van bestuurders



Figuur 3 toont het aantal top 50 Nederlandse bedrijven dat bepaalde duurzaamheidsthema's als 'belangrijke materiële onderwerpen' aanmerkt vergeleken met het aantal dat dezelfde onderwerpen duidelijk koppelt aan hun managementbeloning. Voor deze analyse hebben wij de duurzaamheidsthema's in overeenstemming met de huidige European Sustainability Reporting Standards (ESRS) gedefinieerd.

De analyse toont aan dat de beloning van bestuurders bij de meeste bedrijven slechts gedeeltelijk het scala aan duurzaamheidsthema's weerspiegelt die als belangrijk worden beschouwd voor het bedrijf en haar belanghebbenden. Voor de thema's klimaatverandering en het eigen personeel van het bedrijf geldt dat een groot aantal bedrijven (>85%) dat het onderwerp als materieel erkent, het ook op de een of andere manier koppelt aan de beloning van bestuurders.

Maar als het bijvoorbeeld gaat om het thema materiaalgebruik en circulaire economie, koppelt minder dan de helft van de bedrijven die het onderwerp als materieel

belangrijk erkennen, het ook aan de beloning van bestuurders. Evenzo erkennen tien bedrijven hun invloed op lokale gemeenschappen als een belangrijke materiële kwestie, maar geen ervan koppelt dit aan de beloning van bestuurders.

Van de 35 van de 50 bedrijven die zakelijk gedrag als een zeer belangrijke duurzaamheidskwestie aanmerken, leggen er slechts vijf een duidelijk verband met de beloning van het management.

Mark Vaessen van KPMG: "De ESRS voor zakelijk gedrag omvat sub-onderwerpen zoals bedrijfscultuur, naleving van wet- en regelgeving en het beheer van relaties met leveranciers, waaronder betalingspraktijken. Veel hiervan zijn moeilijk te kwantificeren en dit kan een van de redenen zijn waarom ze vaak niet worden opgenomen in niet-financiële prestatie-indicatoren voor beloning. Bovendien worden sommige weerspiegeld in financiële prestatie-indicatoren; niet-naleving kan bijvoorbeeld worden weerspiegeld in financiële prestatie-indicatoren vanwege de financiële effecten ervan via boetes en gerechtelijke schikkingen."

De duurzaamheidsprestatie maatstaven van het management zijn beperkt en vertonen hiaten

Zoals reeds opgemerkt, worden slechts twee ESRS-duurzaamheidsthema's door een meerderheid van de Nederlandse topbedrijven gekoppeld aan de beloning van de raad van bestuur: klimaatverandering en het eigen personeel.

Toen we keken hoe deze bedrijven de prestaties van de raad van bestuur op deze gebieden beoordelen, ontdekten we dat succes voornamelijk wordt geëvalueerd op basis van een klein aantal beproefde maatstaven – met enkele opvallende hiaten. Deze gelimiteerde benadering van beoordeling en stimulering kan ertoe leiden dat raden van bestuur een te beperkte kijk hebben op hun prestaties op deze gebieden. Zie Figuur 4 op de volgende pagina, waarbij de volgende punten opvallen.



Weinig bedrijven koppelen beloning van bestuurders aan Scope 3 GHG-emissies

Terwijl 30 van de 50 grootste bedrijven (ofwel 60%) hun directies stimuleren om de uitstoot van GHG-emissies te verminderen, koppelen slechts 11 bedrijven (ofwel 22%) de beloning van directieleden aan vermindering van Scope 3-emissies. Zie Figuur 4 hieronder.

Scope 3-emissies zijn emissies die niet rechtstreeks door het bedrijf of diens energieleveranciers worden uitgestoten, maar elders in de waardeketen – dat wil zeggen door hun leveranciers of bij het gebruik en de afvoer van hun producten. Openbaarmaking van Scope 3-emissies wordt geïntroduceerd als verplichting voor bedrijven die onder de CSRD vallen.

De beoordeling van diversiteitsprestaties richt zich voornamelijk op vrouwen in het hoger management

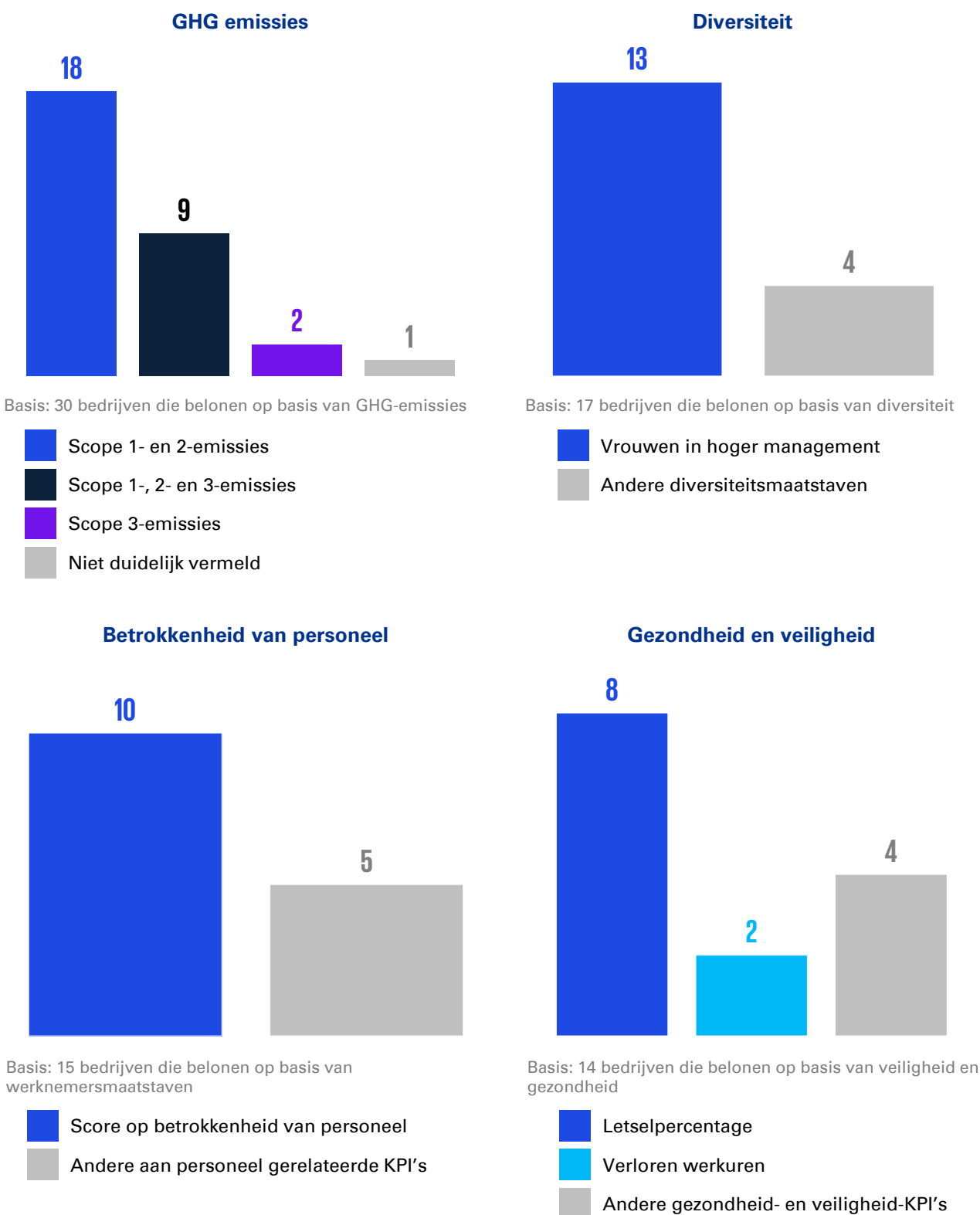
De prestaties van de raad van bestuur met betrekking tot het ESRS-thema met betrekking tot het eigen personeel van het bedrijf, worden het vaakst beoordeeld op drie gebieden: diversiteit (17 bedrijven), betrokkenheid van personeel (15 bedrijven) en veiligheid en gezondheid (14 bedrijven).

Prestaties op het gebied van personeelsbetrokkenheid en veiligheid en gezondheid worden meestal geëvalueerd met behulp van veelgebruikte en geaccepteerde meetmethoden, zoals scores voor personeelsbetrokkenheid, letselpercentages en verloren werkuren.

Als het op diversiteit aankomt, is het aantal vrouwen in senior management verreweg de meest voorkomende prestatie maatstaf voor raden van bestuur (deze maatstaf wordt toegepast door 13 van de 17 bedrijven met diversiteitsbeloningen voor het bestuur). Zie Figuur 4 op de volgende pagina.

Figuur 4:

Maatstaven die het meest gebruikt worden om de prestaties van het bestuur op het gebied van duurzaamheid te beoordelen



Figuur 4 laat zien hoe de top van Nederlandse bedrijven de managementprestaties beoordeelt op het gebied van GHG-emissies, diversiteit, betrokkenheid van personeel, en veiligheid en gezondheid. Prestatiedoelen voor GHG-emissies zijn vastgesteld bij 30 van de 50 bedrijven (ofwel 60%), maar slechts 11 bedrijven koppelen de beloning van bestuurders aan Scope 3-emissies.

Er zijn 17 bedrijven in de top 50 (ofwel 33%) die de beloning van de raad van bestuur koppelen aan diversiteit. Bijna al deze bedrijven (13) gebruiken vrouwen in het hoger management als enige maatstaf voor het meten van prestaties. Slechts 4 bedrijven (ofwel 8%) hebben een andere prestatie maatstaf voor diversiteit op bestuursniveau.

Standpunt van KPMG

Raden van bestuur moeten Scope 3 zo snel mogelijk machtig worden



Voor veel organisaties vertegenwoordigt Scope 3 in feite het grootste deel van de emissies waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Maar tot nu toe zijn deze emissies grotendeels aan de aandacht ontsnapt vanwege de geringe transparantie.

Wat er veranderd is, is dat CSRD licht werpt op Scope 3-emissies. We verwachten dus dat deze kwestie veel meer aandacht zal krijgen van aandeelhouders, kredietverstrekkers, klanten en andere groepen, zoals klimaatactivisten.

Het is daarom dringend noodzakelijk dat directies aandacht besteden aan de Scope 3-emissies van hun bedrijf. Dat betekent het vaststellen van nauwkeurige metingen en een sterke strategie om deze te verminderen. In die context is het verrassend en een beetje verontrustend om te zien dat zo weinig bedrijven tot nu toe de Scope 3-emissies in hun beloningsstructuren voor bestuurders hebben geïntroduceerd."



Charbel Moussa

Partner Climate Change & Decarbonization – KPMG Netherlands

Vrouwen in hoger management is niet de enige maatstaf voor diversiteit



Ik ben verbaasd en bezorgd dat slechts een derde van de topbedrijven hun management belooft op basis van diversiteitsprestaties. Bovendien zijn vrouwen in het hoger management weliswaar een belangrijke indicator van diversiteit, maar zeker niet de enige. Diversity, Equity & Inclusion (DEI) ontwikkelt zich als duurzaamheidsonderwerp steeds verder door en andere veelgebruikte indicatoren zijn onder andere gender- en raciale diversiteit in de hele organisatie, gelijke beloning, vertegenwoordiging en behoud van minderheden in het personeelsbestand en vele andere.

Het is niet praktisch om al deze indicatoren in te bouwen in de beloningsstructuren van hogere bestuurders; veel verantwoordelijkheden moeten worden overgedragen aan de HR-functie. Er ligt hier echter een duidelijke kans voor bedrijven om een sterker signaal af te geven dat ze het belang van het diversiteitsprobleem in hun organisaties inzien en er serieus werk van willen maken."



Vera Moll

Director of Sustainability Reporting Advisory – KPMG Netherlands

Een opmerking over bedrijfsspecifieke prestatemaatstaven

Ongeveer een kwart van de bedrijven die de beloning van bestuurders deels baseren op duurzaamheid (12 van de 41 bedrijven) hebben bedrijfsspecifieke prestatie-indicatoren en -doelen.

Deze omvatten bijvoorbeeld prestatiedoelen gebaseerd op het verbeteren van de plaats van het bedrijf in ESG-indexen, het bijdragen aan de Sustainable Development Goals (SDG's) of het behalen van doelen in het eigen CSR (corporate social responsibility)-plan.

Hoewel veel van deze prestatemaatstaven en -doelen tot positieve duurzaamheidsresultaten kunnen leiden, bieden ze beleggers en andere belanghebbenden niet altijd duidelijke en vergelijkbare informatie om de besluitvorming te ondersteunen. KPMG raadt daarom aan om de duurzaamheidsprestatemaatstaven en -doelen zo duidelijk mogelijk te koppelen aan de materiële ESG-impact, -risico's, -kansen en -strategieën die in de CSRD-verslaglegging worden vermeld.

Standpunt van KPMG

Waarom zijn beloningsregelingen beperkt als het om duurzaamheid gaat?



Verbanden tussen duurzaamheidsprestaties en managementbeloningen zijn momenteel om verschillende redenen beperkt.

Ten eerste vereist het introduceren van duurzaamheidsbeloningen op leiderschapsniveau een cultuurverandering. Duurzaamheids- of niet-financiële prestaties zijn van oudsher geen verantwoordelijkheid van de raad van bestuur. In feite worden senior managers al tientallen jaren, zo niet eeuwen, bijna uitsluitend beloond voor het behalen van financiële doelstellingen, waarbij sommige niet-financiële verantwoordelijkheden worden doorgeschoven naar andere functies, zoals HR of Corporate Sustainability.

Dit is aan het veranderen door de groeiende belangstelling voor ESG, de introductie van nieuw Europees beleid om duurzame transformatie te stimuleren en de bijbehorende regelgeving zoals de CSRD. De verantwoordelijkheid voor niet-financiële of duurzaamheidsprestaties verschuift nu duidelijk naar het leiderschapsniveau, maar sommige bedrijven herkennen en omarmen deze trend sneller dan andere.

Een aanverwante uitdaging is het enorme aantal en de complexiteit van duurzaamheidsthema's die onder de overkoepelende term ESG vallen. Er zijn letterlijk tientallen verschillende ESG-prestatie-indicatoren die gebruikt kunnen worden om de duurzaamheidsprestaties van bedrijven te meten. Het is niet mogelijk en ook niet praktisch om ze allemaal in de bezoldigingsregelingen voor management te verwerken."



Mark Vaessen

Partner and Global Head of Corporate & Sustainability Reporting – KPMG Netherlands

Standpunt van KPMG



Daarom moeten zorgvuldige afwegingen worden gemaakt om ervoor te zorgen dat de beloningsstructuur van bestuurders een breed scala aan onderwerpen omvat die cruciaal zijn voor een duurzame transformatie van het bedrijf, terwijl tegelijkertijd wordt voorkomen dat het te omslachtig, te ingewikkeld of te onpraktisch wordt. Bedrijven moeten beslissen welke duurzaamheidsprestatie-indicatoren het meest in aanmerking komen om te worden opgenomen in bestuursbeloningssystemen en welke toegepast moeten worden op andere functies, zoals de Chief Sustainability Officer.

Ten derde speelt de mate van volwassenheid, kennis en ervaring met betrekking tot het volledige spectrum van duurzaamheidsthema's een rol. De meeste grote bedrijven hebben tegenwoordig waarschijnlijk een goed basisinzicht in de uitstoot van broeikasgassen (GHG) en bepaalde onderwerpen met betrekking tot hun personeelsbestand, zoals diversiteit. Er bestaan goed ontwikkelde en algemeen geaccepteerde methoden om de prestaties van bedrijven op dergelijke gebieden te meten.

Maar veel bedrijven zijn niet zo goed in staat om hun eigen prestaties te beoordelen als het gaat om andere duurzaamheidsthema's, zoals die met betrekking tot circulariteit of biodiversiteit. Methodologieën om referentiepunten te berekenen, doelen te stellen en vooruitgang op dergelijke gebieden te meten, zijn doorgaans minder volwassen en worden minder breed toegepast.

Dus hoewel veel bedrijven erkennen dat dergelijke zaken zeer belangrijk zijn voor hun bedrijf en stakeholders, zijn veel bedrijven gewoon nog niet klaar of in staat om zinvolle en meetbare prestatiedoelen op leiderschapsniveau vast te stellen en te behalen.

Dat gezegd hebbende, voorspel ik dat managementbeloningssystemen voor duurzaamheidsprestaties verfijnder en uitgebreider zullen moeten worden naarmate het gebruik van CSRD-verslaglegging de komende jaren ingeburgerd raakt.

De bedoeling van de CSRD is om investeerders, kredietverstrekkers en andere belanghebbenden een volledig, consistent en vergelijkbaar beeld te geven van de ESG-effecten, -risico's en -kansen van bedrijven, zodat ze die informatie in hun besluitvorming kunnen meenemen.

Het ligt daarom voor de hand dat zij verwachten dat de beloning van bestuurders duidelijk en direct gekoppeld is aan de volledige duurzaamheidsstrategie van het bedrijf, in plaats van aan een beperkte reeks zaken die het gemakkelijkst te meten zijn.

De beloningen voor bestuurders moeten zich zodanig ontwikkelen dat er een duidelijkere koppeling is met het verbeteren van de sociale en milieu-impact, het verminderen of beheersen van risico's op het gebied van duurzaamheid, en het ontwikkelen van strategische kansen voor groei gerelateerd aan duurzaamheid. Een dergelijke aanpak zou goed aansluiten bij het CSRD-kader, maar uit onze analyse blijkt dat de meeste bedrijven dergelijke directe koppelingen nog niet hebben."



Mark Vaessen

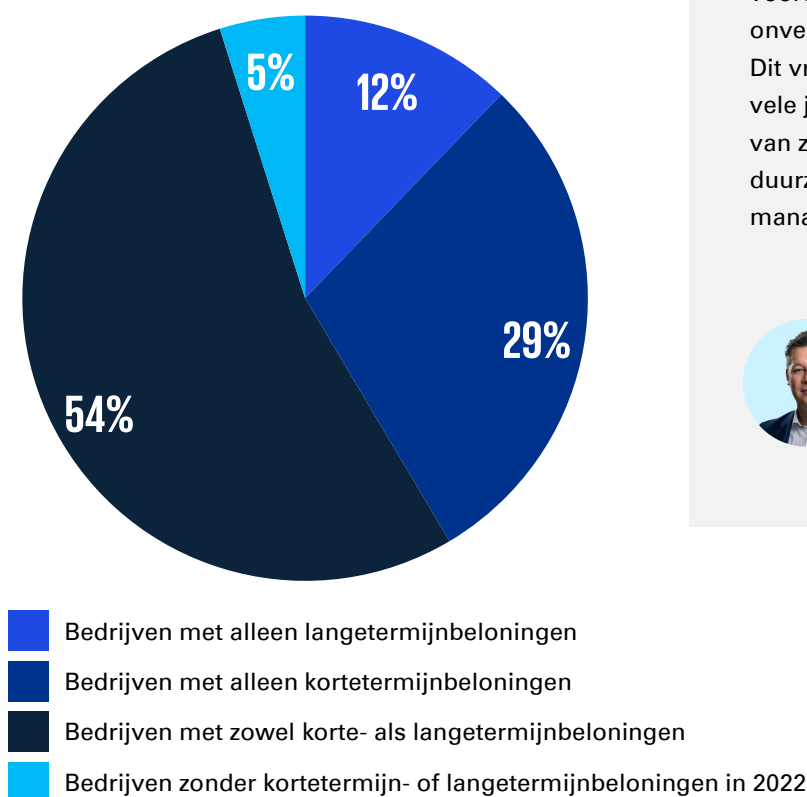
Partner and Global Head of Corporate & Sustainability Reporting – KPMG Netherlands

Bij ongeveer een derde van de bedrijven ontbreken langetermijnbeloningen voor duurzame transformatie

Van de 41 bedrijven die bestuurdersbeloningen koppelen aan duurzaamheidsprestaties, betaalt ongeveer de helft (22 bedrijven, ofwel 54%) bestuurdersbeloningen op basis van een combinatie van zowel korte- als langetermijndoelen⁴. Een aanzienlijk aantal (12 bedrijven, ofwel 29%) baseert de duurzaamheidsgerelateerde beloning momenteel echter alleen op kortetermijndoelen. Zie Figuur 5 hieronder.

Figuur 5:

Duurzaamheidsdoelen op korte termijn vs. lange termijn



Basis: 41 bedrijven die de raad van bestuur belonen op basis van duurzaamheidsprestaties

Opmerking: Twee bedrijven hebben duurzaamheidsbeloningen, maar hebben deze in 2022 niet toegekend vanwege bedrijfsspecifieke omstandigheden.

⁴ Voor deze analyse wordt 'korte termijn' gedefinieerd als een periode van 12 maanden; 'lange termijn' wordt gedefinieerd als langer dan 12 maanden, waarbij 3 tot 5 jaar de gebruikelijke periode is voor langetermijnbeloningen die door de bedrijven in het kader van deze studie wordt toegepast.

Standpunt van KPMG

Een evenwichtige aanpak is het meest zinvol



Kortetermijndoelen zijn essentieel om de focus op de directe prioriteiten te houden en ervoor te zorgen dat er van jaar tot jaar momentum is in duurzame transformatie. Echter, het boeken van echte vooruitgang op het gebied van duurzaamheid is onvermijdelijk een zaak van de lange termijn. Dit vraagt om aanhoudende en geleidelijke inzet over vele jaren. Daarom is een goed uitgekiende balans van zowel korte- als langetermijndoelen voor duurzaamheidsprestaties het ideale scenario voor managementbeloningssystemen.”



Menno Kooistra

Partner en hoofd ESG Advisory –
KPMG Netherlands

Duurzaamheid is goed voor een vijfde of minder van de variabele beloning bij de meeste bedrijven

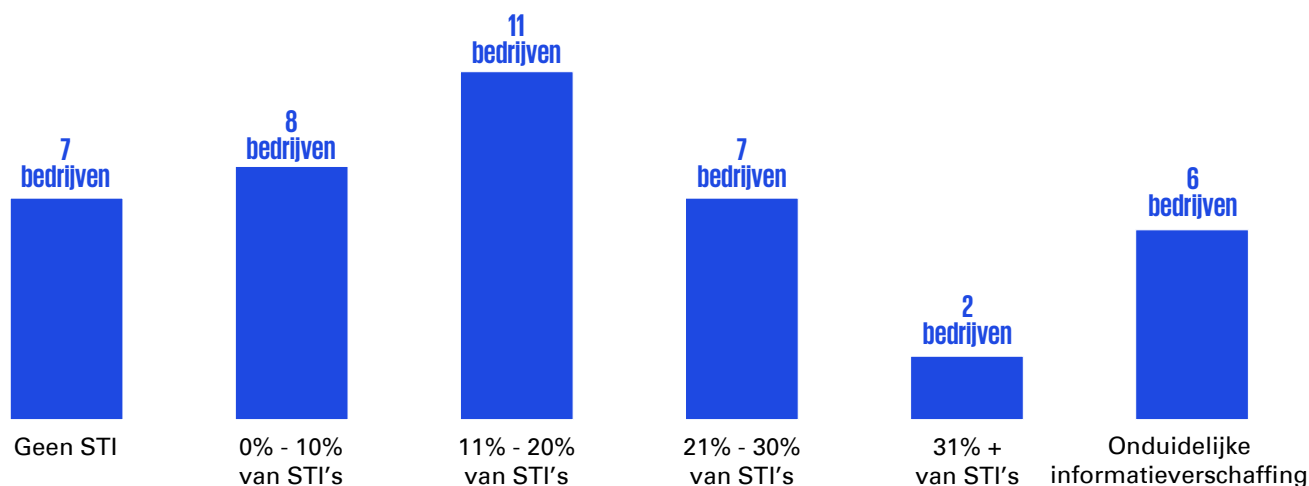
Bij de meerderheid van de Nederlandse topbedrijven maken duurzaamheidsprestaties momenteel een vijfde of minder uit van de variabele beloning van bestuurders; financiële prestaties zijn goed voor 80%

of meer. Deze trend is te zien in zowel korte- als langetermijnbeloningsstructuren. Zie Figuur 6 hieronder.

Figuur 6:

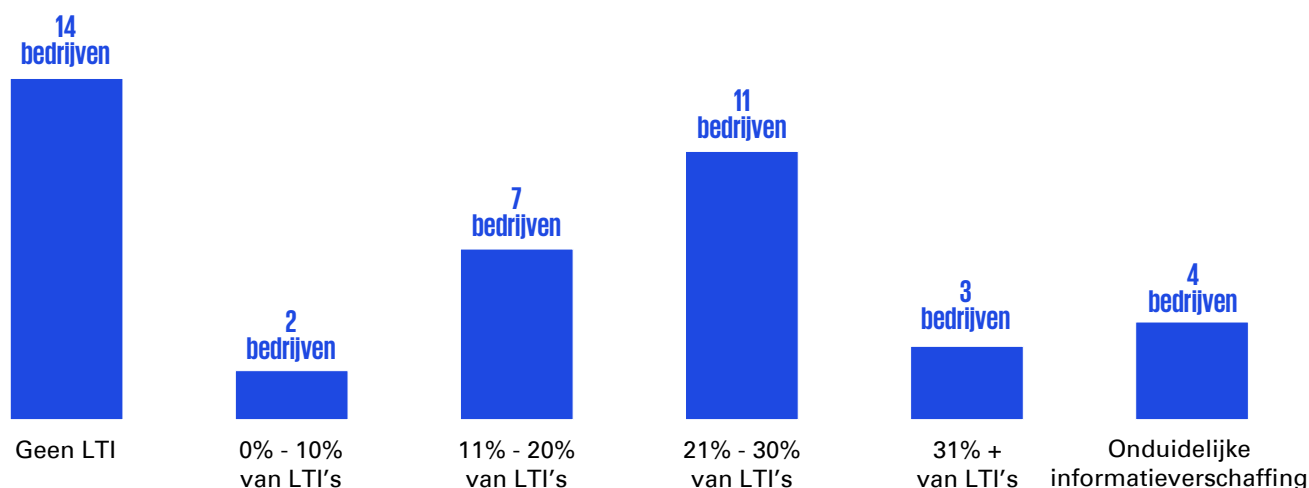
Deel van variabele beloning gekoppeld aan duurzaamheidsprestaties

Deel van kortetermijnbeloningen (STI) gekoppeld aan duurzaamheidsprestaties



Basis: 41 bedrijven die het bestuur belonen op basis van duurzaamheidsprestaties

Deel van langetermijnbeloning (LTI) gekoppeld aan duurzaamheidsprestaties



Basis: 41 bedrijven die het bestuur belonen op basis van duurzaamheidsprestaties

Figuur 6 laat zien dat maar heel weinig bedrijven momenteel 30% of meer van de beloningen voor bestuurders koppelen aan duurzaamheid. Als we specifiek naar kortetermijnbeloningen kijken, dan koppelt bijna twee derde van de 41 bedrijven (26) 20% of minder van de totale beloningen aan duurzaamheid of biedt geen kortetermijnbeloningen die aan

duurzaamheid zijn gekoppeld. Het beeld is vergelijkbaar als het gaat om langetermijnbeloningen: meer dan de helft van de 41 bedrijven (23) koppelt 20% of minder aan duurzaamheid of biedt helemaal geen aan duurzaamheid gekoppelde langetermijnbeloningen aan.

Standpunt van KPMG

De beloning van bestuurders geeft een sterk signaal af over de inzet van bedrijven voor duurzame transformatie



De ideale balans tussen beloning voor financiële prestaties en duurzaamheidsprestaties hangt af van factoren zoals de kracht van de ESG-ambitie van een organisatie en de urgentie van haar duurzame transformatie.

Ik verwacht dat we de komende jaren een groter aandeel van beloningen gerelateerd aan duurzaamheid zullen zien, maar ik denk niet dat er een ideale verhouding is die voor elk bedrijf geldt. We zouden kunnen zeggen dat elk bedrijf minimaal 25% van de variabele bestuurdersbeloning op duurzaamheid zou moeten baseren, maar dat lijkt misschien weinig voor een bedrijf dat beweert doelgericht te zijn op dit gebied. Op dezelfde manier zouden we een hogere weging van duurzaamheid kunnen verwachten bij bedrijven die dringend moeten transformeren om aan nieuwe duurzaamheidsgerelateerde regelgeving te voldoen.

Als een bedrijf gezien wil worden als een bedrijf dat serieus werk maakt van duurzame transformatie, dan is een grotere nadruk op duurzaamheidsprestaties in de beloning van managers een goede manier om dat te bewerkstelligen. Op dit moment betekent dat 30% of meer van de beloningen baseren op duurzaamheidsprestaties en kwaliteitsdoelen stellen die relevant zijn voor de duurzaamheidsstrategie van het bedrijf. Nog maar heel weinig bedrijven zijn zo ver.”



Emily Condack

Director ESG Governance –
KPMG Netherlands

Hoe verhouden Nederlandse bedrijven zich tot bedrijven in andere landen?

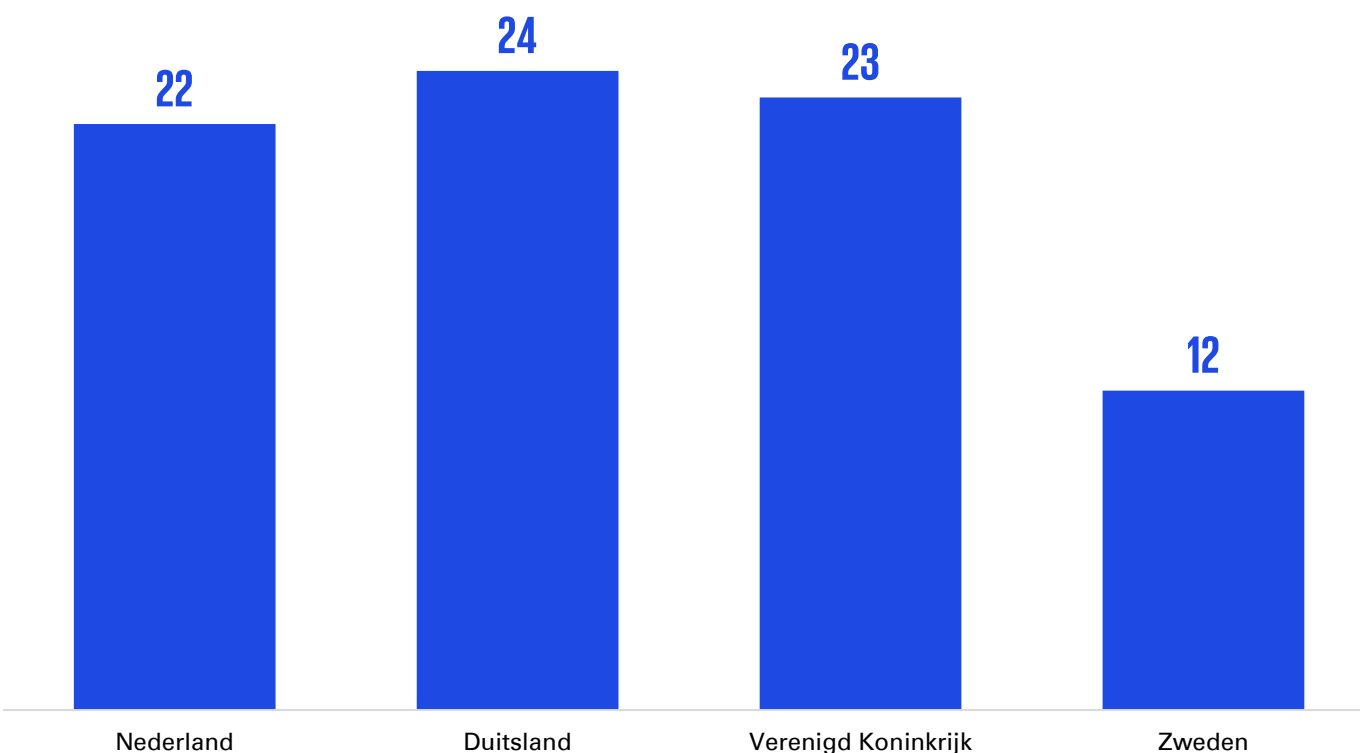
We vergeleken de resultaten van de top 25 Nederlandse bedrijven met analyses van de top 25-bedrijven in drie andere Europese landen: Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Zweden. Onze belangrijkste observaties zijn als volgt:

Aan duurzaamheid gekoppelde beloning is minder gebruikelijk bij grote Zweedse bedrijven

Bijna alle top 25-bedrijven in Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk hebben een soort duurzaamheidsgerelateerde beloning voor hun directie. Zie Figuur 7 hieronder.

Figuur 7:

Aantal top 25-bedrijven met duurzaamheidsbeloningen voor directie



Basis: Top 25-bedrijven in elk land op basis van marktkapitalisatie

Bestuursvergoeding is gericht op een beperkt aantal duurzaamheidsthema's

Zoals eerder in dit document is uitgelegd, is beloning op basis van duurzaamheid voor Nederlandse bedrijven bijna uitsluitend gericht op ESRS E1 Klimaatverandering (GHG-emissies) en ESRS S1 Eigen personeel (diversiteit; betrokkenheid van personeel; veiligheid en gezondheid). Hetzelfde patroon is ook te zien in de drie andere Europese landen die we hebben bestudeerd.

De bestuurdersbeloning is niet duidelijk of rechtstreeks gekoppeld aan een van de andere ESRS-milieu- of sociale onderwerpen, behalve in het VK en Zweden waar een handvol bedrijven de beloning van het management deels baseert op afvalgerelateerde prestatiedoelen (ESRS E5 Materiaalgebruik en circulaire economie). Zie Figuur 8 hieronder.

Figuur 8:

Duurzaamheidsthema's die het vaakst gekoppeld zijn aan bestuurdersbeloningen

	Nederland	Duitsland	Verenigd Koninkrijk	Zweden
01	GHG-emissies	GHG-emissies	GHG-emissies	GHG-emissies
02	Diversiteit en inclusie	Betrokkenheid van personeel	Diverse maatstaven	Diverse maatstaven
03	Betrokkenheid van personeel	Diversiteit en inclusie	Diversiteit en inclusie	Diversiteit en inclusie
04	Veiligheid en gezondheid	Diverse maatstaven	Veiligheid en gezondheid	Veiligheid en gezondheid
05	Diverse maatstaven	Veiligheid en gezondheid	Afval	Betrokkenheid van personeel; circulariteit/afval

Figuur 8 toont de 5 duurzaamheids(sub-)thema's die het vaakst verband houden met de beloning van bestuurders in elk van de onderzochte landen.

De uitstoot van GHG is het meest beloonde gebied van duurzaamheidsprestaties voor bestuurders in alle vier de landen. Diversiteit en inclusie, betrokkenheid van medewerkers en veiligheid en gezondheid, behoren ook in alle vier de landen tot de top 5 van onderwerpen die het meest worden beloond.

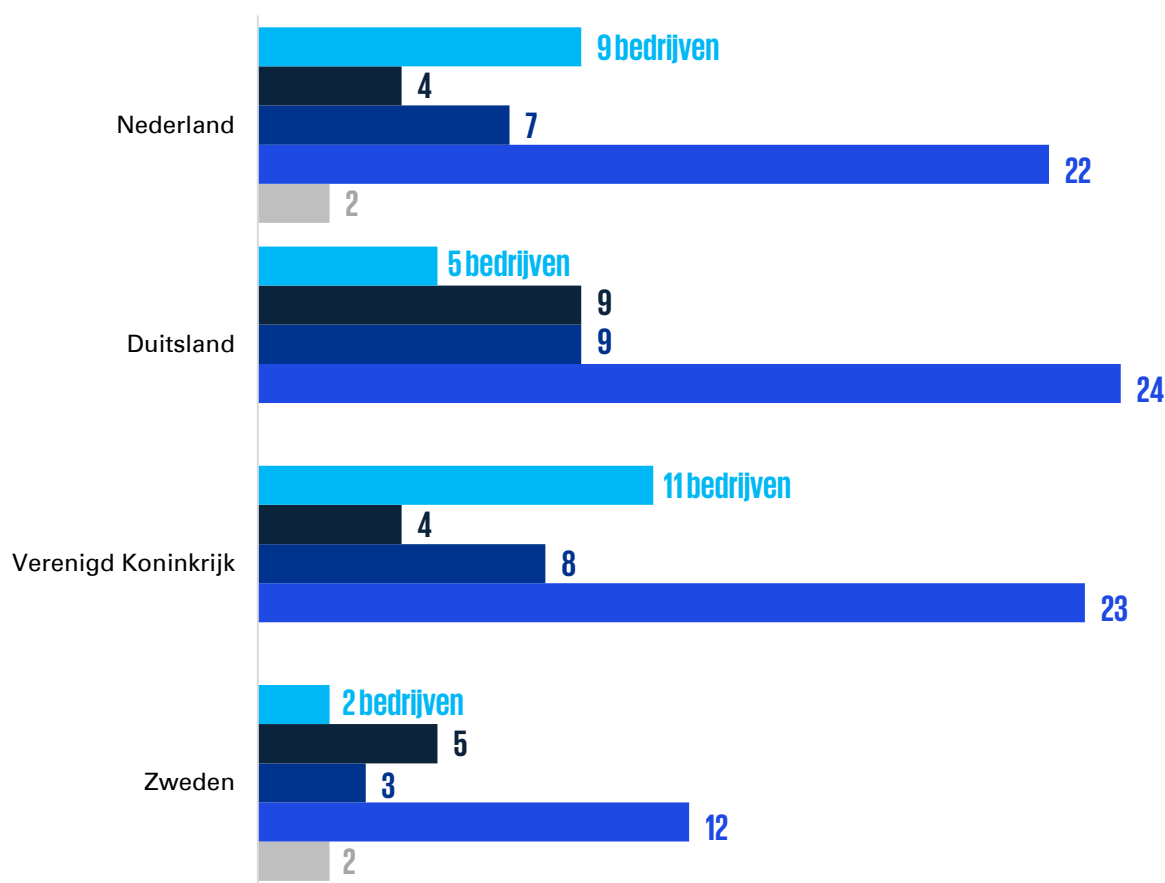
Het komt ook vaak voor dat raden van bestuur beloond worden voor diverse duurzaamheidsmaatstaven die niet duidelijk gekoppeld zijn aan een bepaalde ESRS en daarom een beperkte vergelijkbaarheid bieden. Dergelijke diverse maatstaven zijn onder andere de positie van het bedrijf in ESG-indicatoren de bijdrage aan de Sustainable Development Goals (SDG's) of de prestaties ten opzichte van bedrijfsspecifieke CSR (corporate social responsibility)-programma's. In Zweden en het VK vormen diverse (andere) maatstaven de op één na meest gebruikte maatstaf om de prestaties van het bestuur op het gebied van duurzaamheid te meten.

Het evenwicht tussen prestatiedoelen op korte en lange termijn kan in alle vier de landen worden verbeterd

Volgens KPMG-experts is de beste aanpak om beloningsprikkelers te baseren op een mix van korte- en langetermijndoelen voor duurzaamheidsprestaties. In alle vier de onderzochte landen hanteert echter minder dan de helft van de bedrijven met een duurzaamheids-gerelateerde beloning een dergelijke balans. Waarbij bedrijven in het Verenigd Koninkrijk en Nederland kortetermijn- en langetermijnbeloningen eerder combineren dan bedrijven in Duitsland of Zweden. Zie Figuur 9 hieronder.

Figuur 9:

Evenwicht tussen korte- en langetermijnbeloningen voor duurzaamheidsprestaties



- Bedrijven met zowel korte- als langetermijnbeloningen
- Bedrijven met alleen langetermijnbeloningen
- Bedrijven met alleen kortetermijnbeloningen
- Totaal aantal bedrijven die managementbeloning koppelen aan duurzaamheidsprestaties
- Balans van beloningen onduidelijk in bedrijfsinformatie

Basis: Top 25-bedrijven in elk land volgens marktkapitalisatie

Figuur 9 laat zien dat de ideale balans tussen kortetermijn- en langetermijnbeloningen voor duurzaamheid ontbreekt bij veel bedrijven in alle vier de landen. Een dergelijk evenwicht is het meest waarschijnlijk in het VK, waar 11 van de top 25-

bedrijven zowel kortetermijn- als langetermijnbeloningen hebben voor hun raden van bestuur, en in Nederland waar dit voor 9 van de top 25-bedrijven geldt.

Bijlagen



BIJLAGE I

Bedrijven geanalyseerd voor dit onderzoek

Nederland

S.nr	Bedrijf	Sector
1	ABN AMRO Bank	Bankwezen
2	Adyen	Industriële ondersteuning en diensten
3	Aegon	Verzekeringen
4	Ahold Delhaize	Detailhandel: winkels voor persoonlijke verzorging, drogisterijen en kruidenierswinkels
5	Akzo Nobel	Chemie
6	Arcelor Mittal	Industriële metalen en mijnbouw
7	ASM International	Technologische hardware en apparatuur
8	ASML Holding	Technologische hardware en apparatuur
9	ASR Nederland	Verzekeringen
10	BE Semiconductor Industries	Technologische hardware en apparatuur
11	DSM-Firmenich	Voedselproducenten
12	Exor	Beleggingsbankieren en makelaarsdiensten
13	Heineken	Dranken
14	IMCD	Chemie
15	ING Groep	Bankwezen
16	Royal KPN N.V.	Aanbieder van telecommunicatiediensten
17	Nationale Nederlanden (NN Group)	Verzekeringen
18	Koninklijke Philips	Medische apparatuur en diensten
19	Prosus	Software en computerdiensten
20	Randstad	Industriële ondersteuningsdiensten
21	RELX	Media
22	Shell	Olie, gas en steenkool
23	Universal Music Group	Media
24	Unilever	Persoonlijke verzorging, drogisterijen en kruidenierswinkels
25	Wolters Kluwer	Media

S.nr	Bedrijf	Sector
26	Aalberts	Elektronische en elektrische apparatuur
27	Air France-KLM	Reizen en vrije tijd
28	Alfen	Elektronische en elektrische apparatuur
29	Allfunds Group	Financiële en kredietdiensten
30	AMG Critical Materials	Industriële engineering
31	Aperam	Industriële metalen en mijnbouw
32	Arcadis	Constructie en materialen
33	Basic-Fi	Reizen en vrije tijd
34	Corbion	Voedselproducenten
35	CTP	Vastgoedbeleggingen en -diensten
36	Euro commercial Properties	Beleggingstrusts in onroerend goed
37	Fagron	Medische apparatuur en diensten
38	Flow Traders	Beleggingsbankieren en makelaarsdiensten
39	Fugro	Constructie en materialen
40	Galapagos	Farmaceutica en biotechnologie
41	InPost	Industrieel transport
42	JDE Peet'	Dranken
43	Just Eat Takeaway.com	Software en computerdiensten
44	OCI	Chemie
45	SBM Offshore	Olie, gas en steenkool
46	Signify	Constructie en materialen
47	TKH Group (TKH)	Elektronische en elektrische apparatuur
48	Van Lanschot Kempen	Bankwezen
49	Vopak	Industrieel transport
50	Warehouses De Pauw	Beleggingstrusts in onroerend goed

Duitsland

S.nr	Bedrijf	Sector
1	SAP	Softwaretoepassing
2	Siemens	Speciale industriële machines
3	Airbus	Automobiel- en werktuigbouwkunde
4	Deutsche Telekom	Telecomdiensten
5	Allianz	Verzekeringen
6	Mercedes-Benz Group (ex Daimler)	Autofabrikant
7	BMW St	Autofabrikant
8	Münchener Rück	Verzekeringen
9	Siemens Healthineers	Diagnostiek en onderzoek
10	Deutsche Post DHL	Geïntegreerde vracht en logistiek
11	Bayer	Fabrikanten van geneesmiddelen
12	Porsche AG Vz.	Autofabrikant
13	Infineon	Halfgeleiders
14	BASF	Chemie
15	Adidas	Schoenen en accessoires
16	E.ON	Nutsbedrijven
17	Deutsche Börse	Financiële gegevens en effectenhandel
18	Beiersdorf	Huishoudelijke en persoonlijke producten
19	Daimler Truck	Landbouwmachines en zware bouwmachines
20	RWE	Nutsbedrijven
21	Hannover Rück	Verzekeringen
22	Volkswagen Vz	Autofabrikanten
23	Merck KGaA	Fabrikanten van geneesmiddelen
24	Deutsche Bank	Bankwezen
25	Vonovia	Vastgoeddiensten

Zweden

S.nr	Bedrijf	Sector
1	Atlas Copco	Speciale industriële machines
2	Investor	Activabeheer
3	Volvo	Landbouwbedrijf en zware bouwmachines, autofabrikant
4	EQT	Activabeheer
5	Evolution	Amusement
6	Skandinaviska Enskilda Banken	Bankwezen
7	Sandvik	Speciale industriële machines
8	ASSA ABLOY	Beveiligings- en beschermingsdiensten
9	Hexagon	Wetenschappelijke en technische instrumenten
10	Hennes & Mauritz, H & M	Kledingproductie
11	Epiroc Aktiebolag	Landbouwmachines en zware bouwmachines
12	AstraZeneca	Farmaceutica
13	Swedbank	Bankwezen
14	ABB	Elektronische en elektrische apparatuur
15	Svenska Handelsbanken	Bankwezen
16	Essity	Detailhandel – gezondheid en hygiëne
17	Ericsson, Telefonab	Communicatieapparatuur
18	Nordea Bank	Bankwezen
19	NIBE Industrier	Constructie en materialen
20	Alfa Laval	Speciale industriële machines
21	Industrivärden,	Activabeheer
22	Latour, Investment	Activabeheer
23	Svenska Cellulosa SCA	Productie van timmerhout en hout
24	SKF	Gereedschap en accessoires
25	Lifco	Conglomeraat

Verenigd Koninkrijk

S.nr	Bedrijf	Sector
1	Shell	Olie, gas en steenkool
2	Glencore	Olie, gas en mijnbouw
3	BP	Olie en gas
4	HSBC Holdings	Financiën
5	Unilever	Consumptiegoederen
6	Rio Tinto	Mijnbouw
7	Barclays	Financiën
8	AstraZeneca	Farmaceutica
9	Compass Group	Voedingsservicebedrijf
10	GlaxoSmithKline (GSK)	Farmaceutica
11	Anglo American	Mijnbouw
12	British American Tobacco	Tabak
13	Lloyds Banking Group	Bankieren en financiën
14	National Grid	Nutsbedrijven
15	BAE Systems	Defensie en veiligheid
16	DIAGEO	Dranken
17	RELX	Communicatie
18	LONDON STOCK EXCHANGE GROUP	Financiën
19	RECKITT BENCKISER GROUP	Consumptiegoederen
20	HALEON	Gezondheidszorg voor consumenten
21	EXPERIAN	Informatiediensten
22	ROLLS-ROYCE HOLDINGS	Lucht- en ruimtevaart en autoproductie
23	FLUTTER ENTERTAINMENT	Amusement
24	3I GROUP	Privévermogen
25	Tesco	Detailhandel

BIJLAGE II

Duurzaamheidsthema's behandeld in thematische European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

ESRS-thema's	Voorbeelden ESRS-sub-thema's en sub-sub-thema's
E1 – Klimaatverandering	Uitstoot van GHG, energie, klimaatverandering/actie
E2 – Verontreiniging	Verontreiniging van lucht, water, bodem en geluidsoverlast; stoffen van (zeer groot) belang
E3 – Water en mariene hulpbronnen	Wateronttrekking, -verbruik en -lozing
E4 – Biodiversiteit en ecosystemen	Verandering in landgebruik, verandering in watergebruik, verandering in zeegebruik, invasieve uitheemse soorten, uitsterven van soorten
E5 – Materiaalgebruik en circulaire economie	Instroom van hulpbronnen, uitstroom van hulpbronnen, afval
S1 – Eigen personeel	Diversiteit en inclusie, veiligheid en gezondheid, gelijke beloning, collectieve onderhandelingen, kinderarbeid, dwangarbeid
S2 – Werknemers in de waardeketen	Diversiteit en inclusie, veiligheid en gezondheid, gelijke beloning, collectieve onderhandelingen, kinderarbeid, dwangarbeid
S3 – Getroffen gemeenschappen	Landgerelateerde gevolgen, vrijheid van meningsuiting, culturele rechten, vrije en voorafgaande toestemming
S4 – Consumenten en eindgebruikers	Veiligheid en gezondheid van klanten, vrijheid van meningsuiting, verantwoorde marketing
G1 – Zakelijk gedrag	Bedrijfsethiek en integriteit, bedrijfscultuur, naleving, betalingspraktijken, corruptie, klokkenluiders, politieke betrokkenheid

Bron: Bijlage 1: [Gedelegeerde verordening – EU – 2023/2772 – EN – EUR-Lex \(europa.eu\)](#)

Auteurs

**Mark Vaessen**

Partner, Global head of Corporate Sustainability Reporting
vaessen.mark@kpmg.nl

**Vera Moll**

Director
Sustainability Reporting and Assurance
moll.vera@kpmg.nl

**Mark McKenzie**

Director ESG Branding and Business Development, Sustainability Advisory
mmckenzie@kpmg.com

**Andre Trajano da Silva**

Senior Manager
Department of Professional Practice
trajanodasilva.andre@kpmg.nl

**Sushanth Amanaganti**

Senior Consultant
Sustainability Reporting and Assurance
amanaganti.sushanth@kpmg.nl

**Charbel Moussa**

Partner
Climate Change & Decarbonization
moussa.charbel@kpmg.nl

**Menno Kooistra**

Partner and Head
ESG Advisory
kooistra.menno@kpmg.nl

**Emily Condack**

Director
ESG Governance
condack.emily@kpmg.nl

Met dank aan

Jan-Hendrik Gnändiger, Julien Schmidt, Japneet Bagga (KPMG Duitsland); Torbjorn Westman, Anna Karin Bertilsson, Imke Pohl (KPMG Zweden), Hilary Eastman, Rebecca Wilson, Annalisa Henderson, Kah Mun Chan (KPMG UK), Jingsi Chen (KPMG Nederland)



kpmg.com/socialmedia



© 2024 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken die onder licentie worden gebruikt door de zelfstandige ondernemingen die lid zijn van de wereldwijde KPMG organisatie.

Mei 2024