



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De impact van de Europese Corporate Sustainability Reporting Directive en de complexiteit van dubbele materialiteit voor bedrijven

Cédric Ramaekers

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Sigrid VANDEMAELE

BEGELEIDER :

Mevrouw Céline VANDEVENNE



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2024
2025



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De impact van de Europese Corporate Sustainability Reporting Directive en de complexiteit van dubbele materialiteit voor bedrijven

Cédric Ramaekers

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Sigrid VANDEMAELE

BEGELEIDER :

Mevrouw Céline VANDEVENNE

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding Handelswetenschappen, afstudeerrichting Accountancy, Financiering en Fiscaliteit, aan de Universiteit Hasselt. In het kader van deze opleiding kreeg ik de kans om me te verdiepen in de impact van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en de complexiteit van dubbele materialiteit, een recent Europees beleidsinstrument dat bedrijven uitdaagt tot meer transparantie rond duurzaamheid. Vanuit mijn interesse in maatschappelijk verantwoord ondernemen en met bijzondere aandacht voor de Vlaamse bedrijfscontext, heb ik onderzocht welke operationele uitdagingen en opportuniteiten deze richtlijn met zich meebrengt voor bedrijven, met een specifieke focus op dubbele materialiteit.

Het schrijven van deze masterproef was een intensief, maar bijzonder waardevol leerproces. De combinatie van kwalitatief onderzoek met een praktijkstage bood me niet alleen academische inzichten, maar ook een unieke blik op hoe bedrijven omgaan met veranderende rapporteringsverplichtingen.

Graag wil ik van deze gelegenheid gebruikmaken om enkele mensen te bedanken die deze ervaring mogelijk hebben gemaakt. Allereerst wil ik mijn promotor, prof. dr. Sigrid Vandemaele, oprecht bedanken voor haar begeleiding, haar kritische reflecties en haar vertrouwen in dit onderwerp. Ook mijn begeleider, drs. Céline Vandevenne, ben ik bijzonder dankbaar voor de ondersteuning en begeleiding tijdens dit proces.

Verder gaat mijn dank uit naar mijn ouders, voor hun blijvende steun en geloof in mijn traject. Hun betrokkenheid en aanmoediging hebben een grote rol gespeeld in het tot stand komen van dit werk. Verder wil ik de respondenten bedanken die deelnamen aan de interviews. Hun openheid, inzichten en bereidheid om hun ervaringen te delen hebben een wezenlijke bijdrage geleverd aan de diepgang van dit onderzoek. Tot slot ben ik mijn stageplaats zeer dankbaar voor de leerrijke stage-ervaring. De ondersteuning en expertise van het team hebben mijn onderzoek aanzienlijk verrijkt en me toegelaten de praktijk van duurzaamheidsrapportering van dichtbij te beleven.

Hasselt, juni 2025
Cédric Ramaekers

Samenvatting

De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) luidt een nieuw tijdperk in voor duurzaamheidsverslaggeving binnen de Europese Unie. De richtlijn verplicht bedrijven om op een controleerbare en uniforme manier te rapporteren over hun impact op mens en milieu, en over hoe duurzaamheidsrisico's hun financiële prestaties beïnvloeden. Ze introduceert het principe van dubbele materialiteit als kernconcept. Dit onderzoek vertrekt vanuit de vaststelling dat de toepassing van de richtlijn in de praktijk complex is, en dat veel bedrijven zich nog in een beginfase bevinden qua kennis, organisatie en strategische positionering.

De integratie van duurzaamheidsinformatie in bestuursverslagen stelt organisaties voor fundamentele uitdagingen. De CSRD vraagt niet enkel om technische uitbreiding van rapportering, maar om een herdefiniëring van de maatschappelijke rol van bedrijven. Ze vereist samenwerking over afdelingen heen, transparante *governance* en inzicht in ketenimpact, elementen die vaak ontbreken in bestaande praktijken. Hierdoor worden organisaties gedwongen om hun visie op duurzaamheid, databeheer en interne organisatie fundamenteel te herdenken.

Dit onderzoek brengt de operationele uitdagingen in kaart waarmee bedrijven geconfronteerd worden bij de voorbereiding en implementatie van de CSRD, met bijzondere aandacht voor dubbele materialiteit. Daarnaast wil het bijdragen aan het academisch en beleidsmatig debat over duurzaamheidsverslaggeving. De centrale onderzoeksvraag luidt: welke operationele uitdagingen en opportuniteiten brengt de CSRD met zich mee voor bedrijven, en hoe gaan zij om met de complexiteit van dubbele materialiteit?

Het onderzoek hanteert een kwalitatieve aanpak. Er werden semigestructureerde interviews afgenomen met professionals die bedrijven begeleiden of adviseren bij de voorbereiding op CSRD-rapportage. De interviews werden gecodeerd volgens de *grounded theory* (Glaser & Strauss, 1967), waarbij via open, axiale en selectieve codering tot analytische thema's werd gekomen. Parallel liep de onderzoeker stage bij een internationaal audit- en adviesbedrijf, waar hij betrokken werd bij klantopdrachten rond CSRD-implementatie. Zo konden observaties worden gedaan in dossiers waarin *assurance*, materialiteitsanalyses en databeheer centraal stonden. De combinatie van interviews en stage bood een unieke verzameling perspectieven: van beleidsstrategisch tot operationeel-inhoudelijk.

De dubbele materialiteitsbenadering, waarbij bedrijven zowel hun impact op mens en milieu als de invloed van duurzaamheidsfactoren op hun werking beoordelen, geldt als een van de moeilijkst toepasbare onderdelen van de CSRD. De invulling ervan verschilt sterk per organisatie. Sommige bedrijven voeren grondige analyses uit en betrekken verschillende interne actoren; andere beperken zich tot inschattingen op basis van bestaande gegevens. Deze variatie wordt verklaard door het gebrek aan methodologische richtlijnen en praktische ondersteuning. Zonder verdere begeleiding dreigt dubbele materialiteit te verworden tot een oppervlakkige oefening, waardoor de diepgang van rapportering afneemt.

De empirische gegevens werden getoetst aan drie theoretische kaders. Vooral de *legitimacy theory* en *institutional theory* bleken relevant: bedrijven volgen vaak externe verwachtingen of sectorale voorbeelden, eerder dan dat ze handelen vanuit intrinsieke overtuiging. De *stakeholder theory*, hoewel theoretisch verankerd in de richtlijn, wordt zelden vertaald naar actieve betrokkenheid.

De uitvoering van de CSRD vraagt ingrijpende operationele aanpassingen. Rapportering vereist niet alleen nieuwe data, maar ook een herziening van processen, rollen en afdelingsoverschrijdende samenwerking. In veel gevallen ontbreken centrale coördinatie, uniforme definities en gedeeld databeheer, wat leidt tot inconsistenties, gebrekkige informatie en vertragingen. Digitale *tools* ondersteunen deze processen, maar zijn enkel effectief indien ze gepaard gaan met inhoudelijke expertise en afstemming. Technologie versnelt, maar vervangt niet het noodzakelijke procesmatig beheer.

De implementatie brengt ook risico's mee. Wanneer taken zonder duidelijk mandaat worden toegewezen, ontstaan onduidelijkheid, verhoogde werkdruk en verminderde betrokkenheid. Fragmentatie van verantwoordelijkheden, interne spanningen en rapporteringsmoeieheid komen vaak voor. Bovendien ontstaan reputatierisico's wanneer bedrijven rapporten publiceren die als onvolledig of ontransparant worden ervaren. Het gebrek aan uniforme verwachtingen bemoeilijkt het vinden van een evenwicht tussen volledigheid en uitvoerbaarheid.

Toch biedt de CSRD ook kansen. Respondenten signaleren meer samenwerking tussen afdelingen, bewustwording en integratie van duurzaamheid in besluitvorming. De richtlijn fungeert voor sommigen als katalysator voor interne afstemming. Ook verbeteren gestructureerde rapporten de toegang tot financiering, zoals *green loans* of leningen met duurzaamheidscriteria. Externe *stakeholders* tonen toenemende interesse in betrouwbare ESG-informatie, wat het belang van consistente rapportering onderstreept.

Het Omnibusvoorstel van de Europese Commissie om verplichtingen tijdelijk te versoepelen, leidde tot verdeeldheid. Sommige bedrijven gebruikten de bijkomende tijd om processen te versterken, anderen pauzeerden voorbereidingen in afwachting van duidelijkheid. Hierdoor ontstond een kloof tussen voorlopers en volgers. Deze beleidswijziging veroorzaakte onzekerheid en frustratie bij organisaties die al grote inspanningen hadden geleverd, en werd als hinderlijk ervaren voor het opbouwen van leercurves.

Respondenten verwachten dat duurzaamheidsrapportering zal evolueren tot een geïntegreerd, datagestuurd onderdeel van de bedrijfsvoering. ESG-informatie zal meer via centrale systemen worden opgevolgd en minder als afzonderlijk thema worden behandeld. Deze ontwikkeling vergt echter structurele ondersteuning qua capaciteit, processen en competenties. Zonder duidelijke richtlijnen dreigt de kloof tussen koplopers en achterblijvers te vergroten. Toch leeft het vertrouwen dat bedrijven die vandaag investeren in interne verankering, zich beter zullen positioneren in een economie waar transparantie en maatschappelijke verantwoordelijkheid centraal staan.

Dit onderzoek toont aan dat de CSRD bedrijven confronteert met aanzienlijke operationele uitdagingen, maar ook met relevante opportuniteiten. Organisaties moeten hun processen, dataverzameling en interne verantwoordelijkheden grondig herzien. Vooral KMO's blijken kwetsbaar door beperkte middelen en structuur. De implementatie van dubbele materialiteit verloopt uiteenlopend: sommige bedrijven bouwen onderbouwde analyses uit met stakeholderbetrokkenheid; anderen beperken zich tot minimale inspanningen. De toepassing is sterk afhankelijk van sector, maturiteit en interpretatie.

De richtlijn fungeert niet enkel als verplichting, maar vaak ook als hefboom voor interne samenwerking en reflectie. De mate van betrokkenheid varieert echter sterk. Externe factoren, zoals het Omnibusvoorstel, temperen bij sommige bedrijven de bereidheid om nu al te investeren in rapportering.

Een succesvolle implementatie vergt meer dan naleving: ze vereist visie, coördinatie en kennisopbouw. Bedrijven die hierin slagen versterken hun samenhang, hun positie in de waardeketen en hun toegang tot kapitaal. De CSRD markeert zo het begin van een bredere transitie naar transparanter en maatschappelijker bedrijfsbeleid. Deze thesis bundelt bestaande inzichten en reikt aanbevelingen aan om deze evolutie doordacht te begeleiden.

De steekproef is beperkt tot een vijftal interviews en een stagecase, waardoor generaliseerbaarheid beperkt blijft. De context van de interviews lag voornamelijk in de diensten en voedselsector, hierdoor kan dit invloed hebben op de generaliseerbaarheid naar andere sectoren. Ook de context van beleidswijziging waar dit onderzoek mee te maken kreeg, kan de actualiteit van bepaalde bevindingen beïnvloeden. Toch biedt dit onderzoek een waardevol beeld van de uitdagingen en kansen van de CSRD, die bedrijven ervaren.

Er wordt vervolgonderzoek aangemoedigd om sectorale en nationale verschillen verder te verkennen. Ook longitudinale studies kunnen nagaan hoe organisaties hun aanpak op termijn aanpassen. Daarnaast ook verder kwantitatief onderzoek naar de relatie tussen rapportering, ESG-prestaties en reputatie kunnen gevonden inzichten verder verdiepen. Tot slot verdient de rol van digitale ondersteuning, waaronder AI en rapportagetools, verder onderzoek gezien hun potentieel voor efficiënte en betrouwbare duurzaamheidsinformatie.

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	1
Samenvatting.....	2
Lijst tabellen.....	6
Deel I: Inleiding.....	7
1. Probleemstelling.....	7
Deel II: Literatuuronderzoek.....	10
2. Literatuuranalyse.....	10
2.1 Duurzaamheidsrapportage en CSRD.....	10
2.2 Omnibusvoorstel.....	13
2.3 Verklarende theorieën voor duurzaamheidsrapportage.....	14
2.4 De impact van de CSRD op bedrijven in praktijk.....	16
2.5 Uitdagingen bij implementatie duurzaamheidsrichtlijnen en dubbele materialiteit.....	17
2.6 Opportuniteiten bij implementatie duurzaamheidsrichtlijnen en dubbele materialiteit.....	19
2.7 Impact op stakeholders.....	21
Deel III: Onderzoeksmethodologie.....	22
3. Onderzoekopzet.....	22
3.1 Dataverzameling.....	23
3.1.1 Case studies.....	23
3.1.2 Steekproefselectie.....	24
3.1.3 Ethische overwegingen.....	24
3.2 Data-analysemethode.....	25
Open, axiaal en selectief coderen.....	25
3.2.1 Open coderen.....	26
3.2.2 Axiaal coderen.....	26
3.2.3 Selectief coderen.....	26
Deel IV: Analyses en bevindingen.....	28
4. Resultaten.....	28
4.1 Percepties en interne voorbereiding op de CSRD.....	28
4.2 Uitdagingen.....	30
4.2.1 Uitdagingen: dubbele materialiteit.....	30
4.2.2 Uitdagingen: operationele implementatie.....	32
4.2.3 Uitdagingen: risico's van de CSRD voor bedrijven.....	34
4.3 Opportuniteiten: operationele waarde, cultuurverandering en stakeholderrelaties.....	37
4.4 Toekomstvisies.....	40
Deel V: Besluit.....	45
5. Conclusie en discussie.....	45
Deel VI: Beperkingen en aanbevelingen.....	50
6. Beperkingen van het onderzoek.....	50
7. Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	51
8. Aanbevelingen voor de praktijk.....	52
Bibliografie.....	53
Bijlage.....	58
Bijlage 1: Verschillen tussen NFRD en CSRD.....	58
Bijlage 2: Interviewleidraad.....	60
Bijlage 3: Managementadviesrapport betreffende de stage.....	65

Lijst tabellen

Tabel 1: Tabel met afkortingen:-----	6
Tabel 2: Respondentenlijst-----	24
Tabel 3: Codeboom thematische analyses interviews-----	27
Tabel 4: Verschillen tussen NFRD en CSRD (Baumüller et al., 2021)-----	58

Tabel 1: Tabel met afkortingen:

Afkorting	Volledige naam
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
KMO	Kleine en Middelgrote Onderneming
GO	Grote Onderneming
SDG	Sustainable Development Goals
ESG	Environmental, Social and Governance
NFRD	Non-Financial Reporting Directive
EU	Europese Unie
GRI	Global Reporting Initiative
TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
KPI	Key Performance Indicator
AI	Artificial Intelligence
DMA	Dubbele Materialiteitsanalyse
RDM	Research Data Management
GDPR	General Data Protection Regulation

Deel I: Inleiding

1. Probleemstelling

De maatschappelijke roep om duurzamer en verantwoordelijker ondernemerschap heeft ertoe geleid dat bedrijven onder toenemende druk komen te staan om hun impact op mens en milieu transparant te maken. Binnen de Europese Unie vormt de *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) het antwoord op deze oproep. Deze richtlijn vervangt de eerdere *Non-Financial Reporting Directive* (NFRD) en beoogt een structurele en controleerbare duurzaamheidsrapportage, waarbij niet alleen grotere bedrijven, maar ook beursgenoteerde KMO's en bepaalde niet-Europese ondernemingen onder de reikwijdte vallen (Baumüller et al., 2021).

Wat de CSRD onderscheidt, is de verplichte toepassing van het principe van dubbele materialiteit. Dit houdt in dat bedrijven zowel de impact van duurzaamheid op hun financiële prestaties (*financial materiality*) als de impact van hun eigen activiteiten op de maatschappij en het milieu (*impact materiality*) in kaart moeten brengen (Mezzanotte, 2023). Deze verbrede rapportageverplichting kadert binnen de Europese Green Deal en heeft als doel de transitie naar een duurzame economie tegen 2050 te versnellen.

Hoewel duurzaamheidsverslaggeving voor veel bedrijven geen nieuw terrein meer is, betekent de CSRD een aanzienlijke verzwaring van de verplichtingen. Waar de NFRD nog ruimte liet voor interpretatie, legt de CSRD gestandaardiseerde eisen op, gebaseerd op internationale raamwerken zoals GRI en TCFD (van Dijk et al., 2024). De richtlijn vergt dan ook niet enkel technische aanpassingen, maar ook strategische reflectie, samenwerking tussen afdelingen en investeringen in kennisopbouw en datasystemen.

Daarbij worden ook risico's zichtbaar. Vooral voor bedrijven met beperkte middelen of ervaring, zoals veel KMO's, kunnen de vereisten leiden tot onzekerheid, rapporteringsmoeieid of zelfs reputatieschade bij ontoereikende implementatie (Widiastoeti et al., 2021). Tegelijkertijd biedt de richtlijn ook kansen. Transparante ESG-rapportage kan leiden tot een sterkere stakeholderrelatie, toegang tot duurzame financiering en een verbeterde marktpositie (Bebbington et al., 2008; Eccles & Klimenko, 2019).

Tegen deze achtergrond formuleert dit onderzoek de centrale vraag: welke operationele uitdagingen en opportuniteiten brengt de CSRD met zich mee voor bedrijven, en hoe gaan zij om met de complexiteit van dubbele materialiteit? Deze vraag is des te relevanter nu veel bedrijven zich nog in een beginfase van implementatie bevinden en beleidswijzigingen, zoals het Omnibusvoorstel, tot uiteenlopende reacties leiden. Door deze vraag te beantwoorden wil dit onderzoek inzicht bieden in hoe bedrijven zich positioneren binnen dit nieuwe kader, en welke factoren bepalend zijn voor een succesvolle transitie naar duurzame en transparante rapportering.

Deze centrale vraag is relevant omdat bedrijven, ongeacht hun omvang, uiteindelijk aan de CSRD zullen moeten voldoen. Bedrijven die niet voldoen aan de richtlijnen kunnen te maken krijgen met

reputatieschade, een verlies aan vertrouwen van *stakeholders* en uiteindelijk zelfs potentiële boetes. Aan de andere kant biedt de CSRD ook kansen: bedrijven kunnen een concurrentievoordeel behalen door een betrouwbare en duurzame partner te zijn, wat kan leiden tot een hoger vertrouwen bij *stakeholders* (Cuomo et al., 2024).

Voor een goede analyse en beantwoording van de centrale vraag wordt de hoofdvraag opgedeeld in de volgende deelvragen:

1. Welke operationele maatregelen kunnen bedrijven nemen om aan de CSRD rapportage vereisten te voldoen?
Deze vraag richt zich op de praktische en procesmatige stappen die bedrijven kunnen maken om hun rapportagesystemen in lijn te brengen met de CSRD. Dit omvat onder meer het opzetten van efficiënte dataverzameling processen, het implementeren van softwaretools voor rapportage, het trainen van medewerkers en het stroomlijnen van interne controles en audits. "Welke uitdagingen brengt dubbele materialiteit met zich mee voor bedrijven onder de CSRD, en hoe kunnen ze deze overwinnen?" Bedrijven staan voor complexe uitdagingen, zoals nieuwe kosten van procesimplementatie, complexiteit van dataverzameling en een gebrek aan interne kennis over duurzaamheidsrapportage. Deze vraag onderzoekt hoe bedrijven met deze uitdagingen kunnen omgaan.
2. Welke opportuniteiten biedt de CSRD voor bedrijven op het gebied van duurzaamheid en concurrentievoordeel?
De CSRD kan bedrijven helpen om hun bedrijfsmodel aan te passen en zich te onderscheiden van concurrenten. Deze vraag onderzoekt de mogelijke voordelen van de EU's nieuwe richtlijn, zoals betere toegang tot kapitaal, verhoogd stakeholdervertrouwen en verbeterde reputatie.
3. Hoe hebben bedrijven zich nu al voorbereid op CSRD eisen waaraan ze zullen moeten voldoen?
Door te kijken naar hoe bedrijven zich hebben voorbereid en welke *best practices* ze gehanteerd hebben, kan inzicht verkregen worden in de naleving van de richtlijnen. Deze vraag onderzoekt hoe bedrijven kunnen leren van andere organisaties om hun eigen processen te verbeteren.

De centrale doelstelling van deze studie is om een diepgaand inzicht te bieden in de operationele uitdagingen en opportuniteiten waarmee bedrijven worden geconfronteerd bij de implementatie van de CSRD. Aangezien de CSRD niet alleen laat voldoen aan wettelijke vereisten, maar ook mogelijkheden biedt voor het behalen van duurzaam concurrentievoordeel, wil dit onderzoek bedrijven ondersteunen bij het ontwikkelen van processen die niet alleen richtlijnnaleving verzekeren, maar ook waarde creëren.

De bijdrage van dit onderzoek is veelzijdig en kan zowel een rol in de academische wereld als binnen de praktijk van het bedrijfsleven spelen. Deze studie biedt waardevolle inzichten die organisaties kunnen helpen zich voor te bereiden op en te navigeren binnen duurzaamheidsrapportage.

1. Academische bijdrage:

Dit onderzoek draagt bij aan de academische literatuur over duurzaamheidsrapportage door empirische gegevens te verzamelen en te analyseren die betrekking hebben op de CSRD. Deze studie breidt bestaand onderzoek rond duurzaamheidsrapportage uit door te kijken hoe bedrijven de CSRD begrijpen en toepassen. Daarnaast biedt dit onderzoek ook inzichten over hoe bedrijven zich voorbereid hebben op de nieuwe CSRD regelgeving. Het onderzoek kan ook bijdragen aan de discussie over de effectiviteit van duurzaamheidsrapportage en hoe duurzaamheidsrapportage verbeterd kan worden binnen veranderende regelgeving.

2. Praktische bijdrage:

Deze studie kan ook van belang zijn voor bedrijven die hun duurzaamheidsstrategieën willen verbeteren. Door inzicht te bieden in de ervaringen van verschillende organisaties, kan dit onderzoek gebruikt worden als een praktische leidraad voor het omgaan met de CSRD. Dit bevat het identificeren van *best practices* en het identificeren van veelvoorkomende uitdagingen die bedrijven tegenkomen. Het onderzoek kan bedrijven helpen bij het ontwikkelen van effectieve plannen om hun bedrijfsprocessen af te stemmen op de CSRD vereisten. Dit onderzoek benadrukt dan ook dat bedrijven die duurzaamheid serieus nemen en hun rapportagesystemen hieraan aanpassen, hierdoor niet alleen voldoen aan wettelijke vereisten, maar ook waarde creëren voor het bedrijf en hieruit concurrentievoordeel kunnen behalen (Eccles & Klimenko, 2019).

3. Bijdrage aan beleidsontwikkeling:

Het onderzoek biedt ook waardevolle aanbevelingen voor beleidsmakers en organisaties die betrokken zijn bij de ontwikkeling van regelgeving rondom duurzaamheidsrapportage. Door te begrijpen welke factoren bijdragen aan een succesvolle implementatie van de CSRD, kunnen beleidsmakers effectievere richtlijnen en ondersteuning bieden aan bedrijven, zoals het aanbieden van hulpmiddelen en *frameworks* die bedrijven helpen bij het voldoen aan de CSRD eisen. Het onderzoek zal ook aanbevelingen doen over hoe bedrijven kunnen worden aangemoedigd om niet alleen te voldoen aan de minimale vereisten, maar ook te streven naar *best practices* in duurzaamheidsrapportage.

Deze studie beoogt dus niet alleen om inzicht te bieden in de implementatie van de CSRD en de bijbehorende uitdagingen, maar ook om praktische benaderingen te bieden voor bedrijven en bij te dragen aan de academische literatuur op het gebied van duurzaamheidsrapportage.

Deel II: Literatuuronderzoek

2. Literatuuranalyse

2.1 Duurzaamheidsrapportage en CSRD

Duurzaamheidsrapportage evolueerde van vrijblijvende communicatie in de jaren '90 naar een strategisch instrument met gestandaardiseerde richtlijnen zoals GRI en CDP vanaf de jaren 2000 (Gray et al., 1995; Bebbington et al., 2008). De EU formaliseerde dit met de Non-Financial Reporting Directive (2014), maar deze liet veel ruimte voor interpretatie (Bellucci & Manetti, 2018). De CSRD bouwt hierop voort, maar introduceert verplichte externe controle en het principe van dubbele materialiteit, waarmee duurzaamheid een structureel onderdeel van de bedrijfsstrategie moet worden (Adams & Abhayawansa, 2022; Delgado-Ceballos et al., 2023).

Volgens Delgado-Ceballos valt het realiseren van ESG-doelstellingen nauw samen met de *Sustainable Development Goals* (SDG's), die op macro-economisch-niveau zijn vastgesteld door de Verenigde Naties. De SDG's zijn ontworpen om wereldwijde maatschappelijke uitdagingen aan te pakken, zoals armoede, ongelijkheid en klimaatverandering, en bedrijven worden gezien als cruciale actoren in het behalen van deze doelen (Delgado-Ceballos et al., 2023).

De verbinding tussen ESG en SDG's kan worden begrepen door het concept van "*double materiality*", dat zowel de belangen van *stakeholders* als de financiële impact van bedrijven in overweging neemt. Dit betekent dat bedrijven niet alleen moeten kijken naar hun eigen prestaties, maar ook naar hoe hun activiteiten bijdragen aan bredere maatschappelijke en milieudoelstellingen. Echter, is de implementatie van SDG's op bedrijfsniveau complex, omdat de SDG's zijn opgesteld op een niveau dat vaak verder gaat dan de directe controle van bedrijven. Dit kan leiden tot de veronderstelling dat alleen overheden verantwoordelijk zijn voor het behalen van deze doelen, wat een misvatting is. Bedrijven moeten hun operaties en doelstellingen afstemmen op de SDG's om daadwerkelijk bij te dragen aan duurzame ontwikkeling en de ESG-uitdagingen aan te pakken (Delgado-Ceballos et al., 2023).

De introductie van de CSRD is een strategische stap in het realiseren van de Europese *Green Deal* en de bredere doelstellingen van de Verenigde Naties voor duurzame ontwikkeling (SDG's). De richtlijn wil een verschuiving veroorzaken van duurzaamheid als optionele toepassing naar een standaard kernonderdeel van het bestuur. Het benadrukt het groeiende belang van bedrijven als verantwoordelijke in de realisatie van een *zero emission* reglement binnen de EU (De Villiers et al., 2017).

Hoewel de eerste reacties rond de CSRD algemeen positief zijn, bestaat er ook kritiek op de nieuwe richtlijn van de Europese Unie. Kleinere bedrijven vrezen hoge aanpassingskosten, terwijl experts in het verleden ook al wezen op de complexiteit van dubbele materialiteit als beoordelingscriterium van bedrijven (Simnett et al., 2009). Toch kan de EU met haar CSRD weeral

als pionier worden aanschouwd en kan haar richtlijn als model dienen voor andere regio's, zoals Noord-Amerika en Azië, die ook volop bezig zijn met het ontwikkelen van vergelijkbare richtlijnen.

Duurzaamheidsrapportage, ook bekend als *non-financial reporting*, heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een kernonderdeel van de bedrijfsvoering. Deze rapportages bieden inzicht in de impact van bedrijven op het milieu, de maatschappij en hun bestuursmethodes, beter bekend onder de term ESG. Transparantie op deze gebieden wordt steeds belangrijker voor *stakeholders*, waaronder investeerders, de klanten en ook de *shareholders*. Studies tonen ons dat duurzaamheidsrapportages niet alleen de transparantie binnen bedrijven vergroten, ze verbeteren ook de reputatie van het bedrijf en trekken nieuwe investeerders aan die duurzaamheid als troef aanschouwen (Threlfall et al., 2020).

Hoewel de NFRD een belangrijke eerste stap was, werden beperkingen al snel blootgelegd. De richtlijnen lieten te veel ruimte voor interpretatie, waardoor rapportages niet consistent en moeilijk vergelijkbaar waren (Hahn & Kühnen, 2013). Om deze tekortkomingen aan te pakken en de transitie naar een duurzame economie te versnellen, introduceerde de EU in 2022 de Corporate Sustainability Reporting Directive.

De CSRD heeft als belangrijkste doel om duurzaamheidsrapportages in de EU te stroomlijnen en de transparantie en betrouwbaarheid van ESG-informatie te verbeteren. Deze richtlijn is een belangrijk onderdeel van de bredere Europese *Green Deal*, die streeft naar klimaatneutraliteit in 2050. De CSRD legt meer nadruk op kwantitatieve gegevens, gestandaardiseerde rapportage en meer externe controle. Dit wordt gedaan om de vergelijkbaarheid van duurzaamheidsinformatie te vergroten (Cuomo et al., 2024). Door het begrijpen van de doelstellingen van de CSRD kunnen we een completer beeld krijgen van de complexiteit van de implementatie voor bedrijven.

Specifieke doelstellingen van de CSRD zijn:

1. Rapportering: bedrijven moeten gedetailleerde en betrouwbare informatie verstrekken over hun duurzaamheidsimpact, wat het vertrouwen van *stakeholders* en investeerders kan versterken (Adams & Abhayawansa, 2022).
2. Verbeteren van vergelijkbaarheid: door het gebruik van gestandaardiseerde rapportagerichtlijnen worden rapportages meer consistent, wat de vergelijking tussen bedrijven en sectoren mogelijk maakt (Cuomo et al., 2024).
3. Duurzaamheid op bedrijfsniveau: de CSRD stimuleert bedrijven om duurzaamheid van binnenuit te integreren in hun bedrijfsstrategie en hierdoor ESG integratie te bevorderen binnen de bedrijfscontext (de Villiers et al., 2017).
4. Duurzaamheid op globaal niveau: de richtlijn draagt bij aan het behalen van bredere duurzaamheidsdoelstellingen, zoals de *Sustainable Development Goals* (SDG's) van de Verenigde Naties en de Europese Green Deal (Delgado-Ceballos et al., 2023).

De CSRD legt een aantal specifieke verplichtingen op aan bedrijven, die veel verder gaan dan de eisen van de NFRD. Deze vereisten zijn ontworpen om de rapportages meer gegrond en meer gericht op de behoeften van *stakeholders* te maken.

1. Uitgebreide toepassing

De *scope* van de CSRD is aanzienlijk vergroot en omvat nu:

- Grote ondernemingen
- Kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's) die beursgenoteerd zijn
- Niet-Europese bedrijven met activiteiten in de EU en een omzet boven €150 miljoen binnen de EU (NBB, 2024).

2. Gestandaardiseerde rapportage

Bedrijven moeten rapporteren volgens de nieuwe *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), ontwikkeld door de *European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG). Deze normen bepalen welke informatie moet worden gerapporteerd en hoe deze kan worden gepresenteerd, waardoor consistentie weer extra gewaarborgd wordt (Cuomo et al., 2024).

3. Dubbele materialiteit

Een uniek aspect van de CSRD is de eis om dubbele materialiteit toe te passen. Dit betekent dat bedrijven niet alleen moeten rapporteren over hoe duurzaamheidskwesties die hun prestaties beïnvloeden (*financial materiality*), maar ook over hun impact op de maatschappij en het milieu (*impact materiality*) (Delgado-Ceballos et al., 2023).

4. Externe controles

In tegenstelling tot de NFRD vereist de CSRD dat duurzaamheidsrapportages worden gecontroleerd door externe auditors, wat de betrouwbaarheid van de gerapporteerde informatie zou moeten vergroten (Simnett et al., 2009).

5. Digitalisering van rapportages

Bedrijven moeten hun duurzaamheidsinformatie indienen in een gestandaardiseerd elektronisch formaat. Hierdoor zou de toegankelijkheid van de gegevens en informatie die verstrekt wordt, vergroot worden (Cuomo et al., 2024).

De belangrijkste verschillen tussen de CSRD en de NFRD zijn opgenomen in Bijlage 1 als Tabel 4. Deze overzichtstabel biedt context bij de structurele veranderingen in duurzaamheidsrapportering.

Deze vereisten van de CSRD dwingen bedrijven om hun interne processen, dataverzamelingen en rapportagesystemen aan te passen. Bedrijven die voorheen geen ervaring hadden met ESG-rapportage staan voor grote uitdagingen, zoals het ontwikkelen van nieuwe IT-systemen die de bedrijven kunnen helpen om efficiënter en beter te rapporteren (Lemasson et al., 2017). Tegelijkertijd biedt de richtlijn kansen om duurzaamheid beter te integreren in de bedrijfsvoering, wat kan leiden tot verbeterde reputatie en verhoogd vertrouwen van klanten maar ook nieuwe geïnteresseerde investeerders (Eccles et al., 2012).

Eén van de meest ingrijpende aspecten van deze richtlijn is het concept van dubbele materialiteit. Dubbele materialiteit breidt de traditionele financiële materialiteit uit door bedrijven te verplichten

zowel te rapporteren over de impact die duurzaamheidskwesties op de financiële prestaties van de onderneming hebben (het '*outside-in*' perspectief), als over de effecten die de bedrijfsactiviteiten hebben op het milieu en de maatschappij (het '*inside-out*' perspectief) (European Commission, 2022).

Traditionele financiële rapportages richten zich enkel op de materiële kwesties die van invloed zijn op de economische prestaties van een onderneming. In de context van de CSRD vereist dubbele materialiteit echter dat bedrijven ook verslag doen van hun impact op de wereld om hen heen, zoals hun ecologische voetafdruk, het effect van hun activiteiten op de samenleving en de naleving van sociale normen (Kotsantonis & Serafeim, 2019). De CSRD verplicht bedrijven om op een transparante en consistente manier te rapporteren over zowel de financiële gevolgen van duurzaamheidskwesties als de gevolgen die hun activiteiten hebben voor de wereld (Pantazi, 2024).

Deze dubbele materialiteit kan het complex maken voor bedrijven om duurzaamheidsrapportage correct te voeren. Het verzamelen van gegevens over de sociale en milieu-impact van bedrijfsactiviteiten is in veel gevallen nog steeds niet gestandaardiseerd, waardoor het moeilijk is om consistente en betrouwbare rapportages op te stellen (Pantazi, 2024).

2.2 Omnibusvoorstel

Tijdens de onderzoeksperiode van deze masterproef heeft de Europese Commissie op 26 februari 2025 het zogenaamde "*Simplification Omnibus Package*" voorgesteld, dat aanzienlijke wijzigingen aanbrengt in de CSRD. Dit voorstel werd inmiddels goedgekeurd door het Europees Parlement en de Raad van de Europese Unie, en zal binnenkort ook worden gestemd door de Belgische overheid. Gezien de impact van deze wetgevingsaanpassing op de reikwijdte en toepassing van de CSRD, is het essentieel om deze ontwikkeling in dit onderzoek te bespreken.

Het Omnibusvoorstel beoogt de administratieve lasten voor bedrijven te verminderen en de concurrentiekracht van de EU te versterken. Een van de belangrijkste wijzigingen is de verhoging van de drempelwaarden voor rapportageverplichtingen: alleen bedrijven met meer dan 1.000 werknemers en een jaaromzet van meer dan €50 miljoen of een balanstotaal van meer dan €25 miljoen vallen nog onder de CSRD wave 2. Hierdoor wordt ongeveer 80% van de bedrijven die oorspronkelijk vanaf dit jaar onder de CSRD rapportageverplichting vielen, vrijgesteld van deze verplichtingen (Forwood et al., 2025).

Daarnaast stelt het voorstel voor om de toepassing van sector-specifieke rapportagestandaarden te schrappen en het aantal verplichte gegevenspunten in de *European Sustainability Reporting Standards* te verminderen. Ook wordt voorgesteld om de verplichting tot het verkrijgen van redelijke zekerheid (*reasonable assurance*) over duurzaamheidsinformatie te vervangen door een vereiste voor beperkte zekerheid (*limited assurance*) (Deloitte, 2025).

Voor Belgische bedrijven betekent dit dat ook voor ongeveer 80% van de middelgrote ondernemingen niet langer verplicht zullen zijn om te rapporteren onder de CSRD. Dit kan leiden tot een vermindering van de administratieve lasten en kosten voor deze bedrijven. Echter, kan het ook resulteren in een gebrek aan transparantie en vergelijkbaarheid van duurzaamheidsinformatie, wat nadelig kan zijn voor investeerders en andere *stakeholders* die dergelijke informatie belangrijk achten voor hun besluitvorming (Abnett & Payne, 2025).

Bovendien kan de vermindering van de rapportageverplichtingen leiden tot een ongelijk speelveld, waarbij grotere bedrijven wel moeten rapporteren en kleinere niet, wat de concurrentie kan verstoren. Het is daarom belangrijk dat Belgische bedrijven, ongeacht hun verplichtingen onder de CSRD, blijven streven naar transparante en betrouwbare duurzaamheidsrapportage (Abnett & Payne, 2025).

De introductie van het Omnibusvoorstel tijdens de onderzoeksperiode bood een unieke gelegenheid om de reacties van Belgische bedrijven op deze wetgevingswijziging te onderzoeken. Het stelt ons in staat om te peilen naar de toekomstvisies van organisaties met betrekking tot duurzaamheidsrapportering en de CSRD. Deze inzichten zijn opgenomen in het volgende hoofdstuk van deze studie, waarin de benaderingen en verwachtingen van bedrijven ten aanzien van de CSRD en duurzaamheidsrapportage worden besproken.

Door deze recente beleidswijzigingen te integreren in het onderzoek, biedt deze studie een actueel en relevant overzicht van de impact van Europese regelgeving op de duurzaamheidspraktijken van Belgische bedrijven.

2.3 Verklarende theorieën voor duurzaamheidsrapportage

De keuze van bedrijven om duurzaamheid en duurzaamheidsrapportage te integreren binnen hun bedrijf kan verklaard worden door verschillende theorieën. Deze theorieën bieden daarmee inzichten in de motivaties en *incentives* van bedrijven en de complexiteit van de toepassing van dubbele materialiteit voor bedrijven in hun rapportage. Relevante theorieën zoals de *stakeholder theory*, *legitimacy theory* en *institutional theory* spelen een cruciale rol in het begrijpen van deze dynamiek en worden hieronder meer verduidelijkt.

De *stakeholder theory*, ontwikkeld door Freeman (1984), zegt dat bedrijven niet uitsluitend bestaan om waarde te creëren voor hun aandeelhouders, maar ook om te voldoen aan de verwachtingen van een bredere groep *stakeholders*, waaronder werknemers, klanten, de overheid en de samenleving als geheel.

Duurzaamheidsrapportage past perfect binnen dit theoretisch kader, aangezien het bedrijven in staat stelt om transparant te communiceren over hun milieu- en maatschappelijke impact. Dit zorgt voor het verbeteren van relaties met *stakeholders* en helpt om extra vertrouwen op te

bouwen. Clarkson et al. (2008) tonen aan dat bedrijven die voldoen aan de verwachtingen van hun *stakeholders* vaak een sterkere reputatie verkrijgen en verhoogde klantloyaliteit ervaren.

Bovendien benadrukken Donaldson en Preston (1995) dat bedrijven via duurzaamheidsrapportage risico's kunnen beheersen die komen uit negatieve publiciteit of klachten. Door actief en transparant te rapporteren, kunnen bedrijven proberen te voldoen aan de verwachtingen van klanten en investeerders die ESG-criteria hanteren bij het maken van hun beslissingen. Hoewel de *stakeholder theory* een breed beeld geeft, wordt deze bekritiseerd omdat de belangen van verschillende *stakeholders* conflicterend kunnen zijn, wat het voor bedrijven moeilijk maakt om prioriteiten te stellen (Harrison & Wicks, 2013). Desondanks blijft het een fundamenteel kader dat nog altijd waardevol is voor het begrijpen van waarom bedrijven duurzaamheid en rapportage integreren in hun strategie.

De *legitimacy theory* zegt dat bedrijven streven naar legitimiteit in de ogen van de samenleving. Legitimiteit wordt gedefinieerd als een perceptie dat de acties van een organisatie gepast of wenselijk zijn binnen een bepaald sociaal systeem (Suchman, 1995). Bedrijven gebruiken duurzaamheidsrapportage als een middel om te laten zien dat ze voldoen aan maatschappelijke normen en verwachtingen, vooral wanneer hun activiteiten een duidelijke impact hebben op het milieu of de samenleving.

Duurzaamheidsrapportage is een instrument waarmee bedrijven hun *social license to operate* kunnen beheren. De CSRD verplicht bedrijven om transparanter te zijn over hun ESG-prestaties, wat kan bijdragen aan het versterken van hun legitimiteit. De studie van Deegan (2002) toont aan dat bedrijven die zich richten op transparantie vaak minder kritiek ontvangen van belangengroepen en minder last hebben van reputatierisico's.

Een belangrijk concept binnen deze theorie is de "*legitimacy gap*", die optreedt wanneer er een kloof is tussen de maatschappelijke verwachtingen en de communicatie van een bedrijf. Duurzaamheidsrapportage helpt deze kloof te dichten door informatie te verstrekken over hoe bedrijven inspelen op maatschappelijke zorgen, zoals klimaatverandering of sociale ongelijkheid (O'donovan, 2002).

Cho en Patten (2007) beargumenteren dat bedrijven soms duurzaamheidsrapportages manipuleren om een positieve indruk te wekken, terwijl hun werkelijke impact beperkt of zelfs schadelijk blijkt. Dit benadrukt de noodzaak van strengere regulering, zoals de CSRD, om vormen zoals *greenwashing* tegen te gaan.

De *institutional theory* richt zich op de invloed van institutionele druk op organisaties. Volgens DiMaggio en Powell (1983) ervaren bedrijven drie soorten druk die hun gedrag beïnvloeden:

1. *Coercive pressure*: druk van wet- en regelgeving, zoals de CSRD, die bedrijven verplicht om duurzaamheidsrapportages op te stellen.
2. *Mimetic pressure*: de neiging van bedrijven om aan *benchmarking* te doen en succesvolle concurrentie na te doen, bijvoorbeeld door ESG-rapportages te omarmen als een norm binnen een specifieke industrie.
3. *Normative pressure*: druk vanuit professionele standaarden en maatschappelijke verwachtingen.

De CSRD is een uitstekend voorbeeld van *coercive pressure*, waarbij bedrijven zich moeten aanpassen aan wettelijke eisen om te voldoen aan de Europese richtlijnen. Daarnaast ervaren bedrijven die geen directe verplichtingen hebben vaak *mimetic pressure*, waarbij zij rapporteren omdat hun concurrenten dat doen, om competitieve nadelen te voorkomen (Scott, 2008).

Institutionele druk zorgt ervoor dat duurzaamheidsrapportage geleidelijk verandert van een vrijwillige praktijk naar een vereiste standaard. Zo tonen studies dat bedrijven die zich conformeren aan institutionele normen, zoals die opgelegd door de CSRD, institutionele legitimiteit verkrijgen, wat hen toegang geeft tot middelen zoals nieuw kapitaal en extra marktaandeel (Meyer & Rowan, 1977).

Ook over deze theorie bestaat kritiek. Zo wordt erop gewezen dat bedrijven soms symbolische naleving vertonen om institutionele druk te vermijden zonder echte verandering door te voeren. Dit kan leiden tot onbetrouwbare rapportages of zelfs vormen van *greenwashing*, waarbij de indruk van duurzaamheid wordt gewekt zonder substantiële onderbouwing (Oliver, 1991).

2.4 De impact van de CSRD op bedrijven in praktijk

De implementatie van de CSRD kan bij veel bedrijven leiden tot een significante heroverweging van hun rapportage en duurzaamheidsoperaties. Aangezien de CSRD bedrijven verplicht om gedetailleerdere en meer gestandaardiseerde duurzaamheidsinformatie te rapporteren, zijn vele ondernemingen bezig met de nodige stappen te ondernemen om aan de richtlijnen te kunnen voldoen (Arvidsson & Dumay, 2022).

Case studies tonen aan dat bedrijven, vooral multinationals, de CSRD als een kans zien om hun duurzaamheidsprestaties te verbeteren en hun transparantie richting *stakeholders* te vergroten (Saloranta, 2024). Bijvoorbeeld, bedrijven als Siemens, Nestlé en Unilever hebben proactief systemen ontwikkeld die niet alleen voldoen aan de CSRD-vereisten, maar ook helpen bij de verdere integratie van duurzaamheid in hun bedrijfsvoering. Deze bedrijven hebben echter ook te maken gehad met uitdagingen, zoals het verzamelen van gedetailleerde en betrouwbare ESG-gegevens en het harmoniseren van verschillende interne processen die voorheen los van elkaar functioneren. (Saloranta, 2024).

De implementatie van de CSRD kan sterk variëren afhankelijk van de sectorspecifieke verschillen (Kotsantonis & Serafeim, 2019). Bedrijven in de energiesector bijvoorbeeld, zoals Shell en BP, hebben vaak meer ervaring met duurzaamheidsrapportage vanwege de aard van hun bedrijf en de publieke druk om milieukwesties aan te pakken. Daarentegen kunnen technologiebedrijven, zoals bijvoorbeeld de Nederlandse ASML, voor grotere uitdagingen staan in het verzamelen van de benodigde data over sociale en governance-aspecten, omdat hun primaire focus vaak ligt op technologische innovatie en minder op traditionele ESG-kwesties. (Gond et al., 2012).

Een belangrijke succesfactor voor de implementatie van de CSRD is de betrokkenheid van het management. Bedrijven die duurzaamheid strategisch hebben geïntegreerd in hun bedrijfsmodel, zoals Unilever en Danone, blijken beter in staat om de CSRD-vereisten effectief te implementeren (Saloranta, 2024). Dit wordt ondersteund door een cultuur van duurzaamheid, waarin duurzaamheid niet alleen een *compliance*-vereiste is, maar een kernwaarde die door alle niveaus van de organisatie wordt gerespecteerd.

Uit de praktijk blijkt dat bedrijven vaak tegen problemen aanlopen zoals gebrek aan interne expertise of onvoldoende integratie van duurzaamheid in de bedrijfsvoering. Externe consultants en gespecialiseerde software *tools* gebruiken om dataverzameling en rapportage te verbeteren kan hiervoor een oplossing bieden (Matthaei, 2013). Het ontwikkelen van interne capaciteiten, bijvoorbeeld door middel van trainingen voor medewerkers of het aanstellen van gespecialiseerde duurzaamheidsmanagers, is ook een van de voornaamste *best practices* (Baumüller et al., 2021).

2.5 Uitdagingen bij implementatie van duurzaamheidsrichtlijnen en dubbele materialiteit

Een van de meest genoemde obstakels bij de implementatie van de CSRD is de financiële last die gepaard gaat met het voldoen aan de nieuwe duurzaamheidsrapportagevereisten. Bedrijven moeten aanzienlijke investeringen doen in technologie, training en personeelsuitbreiding om te kunnen voldoen aan de complexe rapportage-eisen van de richtlijn (Baumüller et al., 2021).

Volgens Tran (2023) kunnen de nalevingskosten onder meer bestaan uit: de implementatie van gespecialiseerde *softwaretools* voor het verzamelen en analyseren van ESG-data, het opleiden van werknemers om duurzaamheidsrapportages correct en accuraat op te stellen, het inschakelen van externe consultants en auditors voor *compliance*-verificatie en kwaliteitscontrole.

Vooraf kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's) ervaren uitdagingen bij het dragen van deze kosten. In tegenstelling tot multinationals, die doorgaans beschikken over uitgebreide financiële en technologische middelen, hebben KMO's vaak minder toegang tot gespecialiseerde software en expertise op het gebied van ESG-rapportage. Bovendien vereisen veel van deze bedrijven aanzienlijke interne herstructureringen om hun rapportage af te stemmen op de CSRD-normen (Foerstl et al., 2015).

In sectoren met complexe *supply chains*, zoals de mode- en technologiesector, kunnen de kosten van *compliance* nog hoger uitvallen. Dit komt doordat bedrijven niet alleen hun eigen gegevens moeten verzamelen, maar ook die van hun leveranciers en partners in de productieketen. Dit is bijzonder problematisch in sectoren waar toeleveranciers zich bevinden in landen met minder strikte duurzaamheidsreguleringen (Gond et al., 2012).

Bedrijven moeten gegevens verzamelen over hun impact op het milieu en de samenleving, evenals over de duurzaamheidsgerelateerde risico's die hun eigen financiële resultaten kunnen beïnvloeden. Dit vereist vaak een herziening en modernisering van bestaande rapportagesystemen, die in veel gevallen niet ontworpen zijn om niet-financiële gegevens op een gestructureerde manier te verwerken (Adloff & Neckel, 2019).

Voor bedrijven met uitgebreide *supply chains* brengt dit extra complicaties met zich mee. Zij moeten betrouwbare gegevens verkrijgen van leveranciers die vaak niet onder dezelfde wettelijke rapportageverplichtingen vallen. Dit maakt de consistentie en nauwkeurigheid van de rapportages een uitdaging. Bovendien ontbreken er in veel industrieën nog gestandaardiseerde methodologieën voor het meten van ESG-impact, wat de interpretatie en *benchmarking* van gegevens bemoeilijkt (Saini et al., 2022).

Naast technologische en financiële uitdagingen kampen veel bedrijven met een tekort aan interne expertise op het gebied van ESG-rapportage. De naleving van de CSRD vereist diepgaande kennis van duurzaamheidskwesties, dataverwerking en wetgeving. Bedrijven die niet over gespecialiseerde ESG-teams beschikken, worden vaak gedwongen externe expertise in te huren, wat de implementatiekosten verder verhoogt (Baumüller et al., 2021).

Daarnaast vereist de CSRD dat bedrijven dubbele materialiteitsanalyses uitvoeren, waarbij zowel financiële als niet-financiële impact wordt geanalyseerd. Dit proces vraagt om een strikte aanpak waarbij financiële analisten, duurzaamheidsdeskundigen en juridische experts moeten samenwerken. Bedrijven die geen ervaring hebben met deze geïntegreerde benadering, lopen het risico dat hun rapportages onvolledig of onjuist zijn, wat kan leiden tot juridische gevolgen of reputatieschade (Hahn & Kühnen, 2013).

De verhoogde druk om ESG-prestaties te rapporteren, kan ertoe leiden dat sommige bedrijven duurzaamheidsclaims overdrijven of misleidende informatie verstrekken. Dit fenomeen, bekend als *greenwashing*, vormt een aanzienlijk risico voor bedrijven die proberen hun duurzaamheidsimago te verbeteren zonder daadwerkelijk duurzaamheid stappen te zetten (Cho et al., 2015).

Een bekend voorbeeld van *greenwashing* is de mode-industrie, waar grote merken zoals H&M en Zara in het verleden zijn bekritiseerd wegens het gebruik van vage en niet-geverifieerde duurzaamheidslabels. Dit heeft geleid tot een toename van regelgeving en controle op ESG-rapportages, waarbij onafhankelijke audits en certificaten steeds vaker worden vereist om de geloofwaardigheid van bedrijven te garanderen (Kaner, 2021).

Bedrijven die onjuiste of misleidende ESG-claims publiceren, kunnen te maken krijgen met ernstige juridische en financiële gevolgen, waaronder boetes en schadeclaims van investeerders of consumenten. Bovendien kan reputatieschade als gevolg van *greenwashing* het consumentenvertrouwen verlagen en uiteindelijk leiden tot omzetverliezen (Eccles et al., 2019)

2.6 Opportuniteiten bij implementatie van duurzaamheidsrichtlijnen en dubbele materialiteit

De invoering van de CSRD en het concept van dubbele materialiteit brengen niet alleen uitdagingen met zich mee, maar ook opportuniteiten voor bedrijven die duurzaamheid strategisch benaderen. Terwijl sommige ondernemingen de CSRD primair als een nalevingsverplichting zien, beschouwen anderen het als een kans om zich te onderscheiden in de markt, hun operationele efficiëntie te verhogen en toegang te krijgen tot nieuwe financieringsmogelijkheden.

Bedrijven die duurzaamheid serieus integreren in hun strategie kunnen profiteren van verbeterde reputatie en merkwaarde, een sterkere band met *stakeholders* en concurrentievoordeel in sectoren waar ESG-prestaties steeds meer worden gewaardeerd. Bovendien kan naleving van de CSRD helpen bij het identificeren en verminderen van risico's die verband houden met klimaatverandering, regelgeving en marktveranderingen, waardoor bedrijven beter voorbereid zijn op toekomstige uitdagingen (Cerqueti et al., 2021).

Een van de belangrijkste voordelen van de CSRD is dat het bedrijven dwingt om transparanter te zijn over hun duurzaamheidsprestaties. Transparantie speelt een cruciale rol bij het opbouwen en behouden van vertrouwen bij zowel interne als externe *stakeholders*. Consumenten, investeerders en beleidsmakers hechten steeds meer waarde aan betrouwbare ESG-informatie, en bedrijven die hierin uitblinken kunnen zich onderscheiden van concurrenten (Eccles et al., 2019).

Een sterk ESG-profiel kan leiden tot een verbeterde reputatie en merkimago. Onderzoek van Clarkson et al. (2008) toont aan dat bedrijven die proactief duurzaamheidsinformatie verstrekken, minder vaak te maken krijgen met negatieve publiciteit. Daarnaast zijn er ook consumenten die eerder geneigd zijn producten te kopen van bedrijven met sterke duurzaamheidsprofielen, wat resulteert in hogere klantloyaliteit (Porter & Kramer, 2011).

Multinationals zoals Unilever en Patagonia hebben laten zien dat transparantie en duurzaamheid niet alleen voldoen aan wettelijke vereisten, maar ook waarde creëren voor het bedrijf. Unilever's *Sustainable Living Plan* heeft ertoe bijgedragen dat het bedrijf als marktleider wordt gezien in duurzaamheid, terwijl Patagonia's focus op milieuvriendelijke productie de loyaliteit van klanten en werknemers aanzienlijk heeft versterkt (Kiron et al., 2017).

Een ander significant voordeel van de CSRD is dat bedrijven die voldoen aan de nieuwe regelgeving aantrekkelijker worden voor investeerders. Duurzaamheidsrapportage speelt een

steeds grotere rol in investeringsbeslissingen, vooral bij institutionele beleggers en banken die ESG-factoren meenemen in hun risicobeoordelingen (Amel-Zadeh & Serafeim, 2018).

De opkomst van duurzame financiering, zoals groene obligaties en ESG-linked leningen, betekent dat bedrijven die voldoen aan de CSRD gemakkelijker toegang kunnen krijgen tot kapitaal tegen gunstigere voorwaarden. ING en BNP Paribas hebben bijvoorbeeld aangekondigd dat zij bedrijven met sterke ESG-prestaties prioriteit geven bij kredietverlening, wat bewijst dat naleving van duurzaamheidsrichtlijnen directe financiële voordelen kan opleveren (Schiemann & Sakhel, 2019).

Bovendien stelt de CSRD bedrijven in staat om in aanmerking te komen voor EU *Taxonomy*-geclassificeerde investeringen, wat betekent dat ze kunnen profiteren van Europese subsidies en duurzaamheidsgerichte investeringsfondsen (European Commission, 2022). Dit is vooral relevant voor sectoren zoals hernieuwbare energie, circulaire economie en groene infrastructuur, waar investeringen in duurzaamheid direct gekoppeld zijn aan bedrijfsstrategie en groei.

De implementatie van de CSRD kan ook innovatie en efficiëntie bevorderen. Bedrijven worden gedwongen om nieuwe manieren te vinden om hun ecologische voetafdruk te verkleinen en hun bedrijfsvoering efficiënter te maken. Volgens Hart (1995) is duurzaamheid een drijvende kracht achter innovatie, vooral in sectoren zoals energie, transport en productie.

Een voorbeeld hiervan is Philips, dat een aanzienlijk deel van zijn innovatiebudget richt op circulaire economie-oplossingen. Door producten te ontwerpen die gemakkelijker gerecycleerd kunnen worden en minder grondstoffen verbruiken, heeft het bedrijf niet alleen zijn milieu-impact verminderd, maar ook zijn operationele kosten verlaagd en nieuwe marktkansen gecreëerd (Tunn et al., 2019).

In de automobielsector stimuleert duurzaamheidsrapportage samen met strengere emissienormen de investeringen in elektrische voertuigen en energie-efficiënte technologieën. Zo heeft Volkswagen, onder invloed van Europese regelgeving en reputatiedruk na *Dieseldgate*, sterk ingezet op batterijtechnologie en hernieuwbare energie (Grewal et al., 2021).

Door de nadruk op duurzaamheid kunnen bedrijven niet alleen kosten besparen door efficiënter gebruik van energie en grondstoffen, maar ook marktkansen benutten door innovatieve producten en diensten te ontwikkelen die inspelen op de groeiende vraag naar duurzame oplossingen.

Een effectieve implementatie van de CSRD kan ook leiden tot sterkere relaties met *stakeholders*, waaronder werknemers, klanten en leveranciers. Bedrijven die transparant communiceren over hun ESG-prestaties en duurzaamheidsdoelen, bouwen vertrouwen op en creëren betrokkenheid bij hun *stakeholders* (Kiron et al., 2017). Bovendien kan naleving van de CSRD helpen bij het verbeteren van relaties met leveranciers. Bedrijven kunnen strengere ESG-criteria opnemen in hun contracten, waardoor ze een duurzamere en ethisch verantwoorde *supply chain* kunnen ontwikkelen. Dit biedt voordelen op lange termijn, omdat bedrijven die actief ESG-risico's in hun

value chain beheren, minder kwetsbaar zijn voor operationele verstoringen en reputatieschade (Gond et al., 2012).

Daarnaast kan naleving van de CSRD bedrijven een concurrentievoordeel opleveren in markten waar duurzaamheid steeds meer als een norm wordt beschouwd. In sectoren zoals de technologiesector, de mode-industrie en de consumptiegoederenindustrie zijn ESG-prestaties steeds vaker een doorslaggevende factor bij aankoopbeslissingen. Bedrijven die koploper zijn in transparantie en duurzame innovatie kunnen hierdoor marktaandeel winnen en een sterkere positie verwerven binnen hun industrie (Porter & Kramer, 2011).

2.7 Impact op stakeholders

De CSRD heeft een aanzienlijke impact op de manier waarop bedrijven communiceren met hun *stakeholders*. Het legt de nadruk op transparantie, wat leidt tot meer diepgaande en op feiten gebaseerde gegevensuitwisseling tussen bedrijven en hun *stakeholders*, waaronder investeerders, klanten en beleidsmakers (Kiron et al., 2017).

Investeerders eisen steeds vaker transparante duurzaamheidsinformatie, aangezien ze de duurzaamheidsprestaties van bedrijven meenemen in hun beleggingsbeslissingen. Bedrijven die voldoen aan de CSRD kunnen hun toegang tot nieuwe investeerders verbeteren door te voldoen aan de vereisten van duurzame investeringsinitiatieven, zoals de *EU Taxonomy for Sustainable Activities* (Lee et al., 2023). Dit helpt bedrijven niet alleen om duurzame investeringen aan te trekken, maar verhoogt ook het vertrouwen van investeerders.

De CSRD heeft ook geleid tot een verandering in de verwachtingen van andere belanghebbenden, zoals klanten en leveranciers. Klanten eisen steeds meer producten en diensten die voldoen aan strenge duurzaamheidsnormen, bedrijven die transparant zijn over hun duurzaamheidsprestaties kunnen een concurrentievoordeel behalen (Lee et al., 2023). Daarnaast stellen ook leveranciers hogere eisen met betrekking tot de duurzaamheid van hun klanten, vooral in sectoren zoals de mode-industrie, waar *supply chain* transparantie van essentieel belang is voor het voldoen aan ESG-normen (Sunny et al., 2020).

Deel III: Onderzoeksmethodologie

3. Onderzoeksopzet

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatief onderzoeksopzet. Kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om diepgaande gegevens te verzamelen die de complexiteit van menselijke ervaringen en interacties weerspiegelen (Creswell, 1994). In het kader van de CSRD is het belangrijk om niet alleen kwantitatieve data te verzamelen, maar eerder de persoonlijke ervaringen en perspectieven te verzamelen van degenen die direct betrokken zijn bij deze processen (Sutton & Austin, 2015). Om deze gegevens effectief te analyseren, wordt gebruikgemaakt van de *grounded theory* benadering, ontwikkeld door Glaser en Strauss (1967). Deze theorie is bij uitstek geschikt voor het ontwikkelen van theorieën op basis van empirische gegevens, waarbij de nadruk ligt op het ontdekken van patronen en processen die zich voordoen in de realiteit van de betrokkenen. De *grounded theory* stelt ons in staat om zowel inductief als deductief te werk te gaan bij het coderen van data, en helpt bij het systematisch ontwikkelen van concepten die aansluiten bij de ervaringen en percepties van de respondenten. Door deze benadering kunnen we de verschillende dimensies van de implementatie van de CSRD, inclusief de uitdagingen van dubbele materialiteit, grondig onderzoeken en theorieën ontwikkelen die de praktische ervaringen van bedrijven weerspiegelen (Mortelmans, 2020).

De keuze voor kwalitatief onderzoek is gebaseerd op verschillende overwegingen:

1. Complexiteit van het onderwerp: de CSRD is een complex en veelomvattend proces dat niet alleen technisch maar ook operationeel zeer complex is, maar ook sociale en ethische toepassingen heeft. Kwalitatief onderzoek stelt ons in staat om deze te verkennen door middel van persoonlijke ervaringen en meningen van de mensen die hierbij betrokken zijn (Ritchie et al., 2003).
2. Diepgaande inzichten: kwalitatieve methoden zoals interviews en case studies zijn ontworpen om goede inzichten te verkrijgen in de ervaringen van bedrijven met de CSRD. Door het verzamelen van gedetailleerde gegevens kunnen er patronen, thema's en ervaringen ontdekt worden die verder gaan dan wat numerieke gegevens kunnen weergeven (Patton, 2002).
3. Flexibiliteit in onderzoek: een kwalitatieve aanpak biedt de flexibiliteit om nieuwe thema's en onderwerpen te verkennen die naar voren komen tijdens het onderzoeksproces. Dit is van cruciaal belang in een dynamisch en evoluerend veld zoals duurzaamheidsrapportering, waar regelgeving en praktijk zeer flexibel zijn (Yin, 2009).

3.1 Dataverzameling

In dit onderzoek worden twee primaire dataverzamelingsmethoden gebruikt: literatuuranalyse en case studies op basis van semi-gestructureerde interviews, door middel van begeleiding met een interviewleidraad (bijlage 2). Deze combinatie van methoden zorgt ervoor dat er in dit onderzoek patronen, vergelijkingen en analyses gemaakt kunnen worden rond de complexiteit van dubbele materialiteit in de context van de CSRD.

3.1.1 Case studies

Case studies bieden de mogelijkheid om inzichten te verkrijgen over specifieke bedrijven die de CSRD implementeren. Door de context, processen en uitkomsten van deze implementaties te bestuderen, kan de onderzoeker patronen en variaties identificeren die van belang zijn voor het onderzoeksdoel (Yin, 2009). Voor de case studies worden bedrijven geselecteerd op basis van verschillende criteria, waaronder sector, omvang en ervaring met duurzaamheidsrapportering. De gegevens voor de case studies werden verzameld via een combinatie van interviews met medewerkers van de geselecteerde bedrijven, en het analyseren van bedrijfsdocumenten zoals duurzaamheidsverslagen en eerdere rapportages. De case studies werden uitgevoerd met volledige toestemming van de betrokken organisaties, en er is voor gezorgd dat alle verzamelde gegevens vertrouwelijk behandeld zijn. Respondenten werden geïnformeerd over het doel van de studie en hun deelname.

Semi-gestructureerde interviews zijn ontworpen om een evenwicht te vinden tussen gestandaardiseerde vragen en de ruimte voor relevante en flexibele verdiepende vragen. Dit stelde de respondenten in staat om hun perspectieven en ervaringen op een diepgaande manier te delen (Kvale, 1994). De interviews zijn gehouden met een select aantal respondenten binnen bedrijven die direct betrokken zijn bij de implementatie van de CSRD. Dit omvatte duurzaamheidsmanagers en andere relevante professionals. De keuze voor deze respondenten was cruciaal, aangezien deze professionals goede kennis hebben van processen en aspecten van het ESG beleid. Het interview bevatte een lijst van open vragen die zijn ontwikkeld op basis van de literatuurstudie en de specifieke onderzoeksvragen. Elk interview nam ongeveer 30 tot 60 minuten in beslag en is face-to-face of via online meeting afgenomen, afhankelijk van de voorkeur van de respondent en praktische mogelijkheden. In totaal werden vijf interviews afgenomen, verspreid over verschillende organisaties die elk op hun manier betrokken zijn bij de voorbereiding op de CSRD.

Respondent	Sector	Functie binnen het bedrijf
A	Consultancy / Audit	Adviseur duurzaamheid en rapportering
B	Dienstensector (KMO)	ESG-projectcoördinator
C	Dienstensector (GO)	Duurzaamheidsmanager

D	Dienstensector (GO)	ESG director
E	Consumentengoederen	ESG verantwoordelijke

Tabel 2: Respondentenlijst

3.1.2 Steekproefselectie

De steekproef voor de interviews en *case studies* is geselecteerd op basis van doelgerichtheid en beschikbaarheid. Dit betekent dat de onderzoeker een select aantal organisaties benadert binnen zijn of haar netwerk en de sectoren waarin zij actief zijn. De respondenten zijn gekozen op basis van hun kennis en ervaring met de CSRD, evenals hun rol binnen de organisatie (Palinkas et al., 2015).

Deelnemers werden benaderd via een combinatie van persoonlijke netwerken, professionele sociale media zoals LinkedIn, en directe e-mails. De selectie houdt ook rekening met een verscheidenheid aan bedrijven, zodat een brede opslag van ervaringen en perspectieven wordt verkregen. Dit zorgt voor een vergroting van de representativiteit van de dataset die de basis vormt voor de verdere analyses.

Tijdens het analyseren van de interviews werd vastgesteld dat er na het vijfde interview weinig tot geen nieuwe thema's of inzichten meer aan bod kwamen. Gecombineerd met de aanvullende praktijkinzichten uit de stagecase wijst dit op een voldoende niveau van thematische saturatie. In lijn met richtlijnen voor kwalitatief onderzoek, werd de steekproef op dat moment als voldoende informatief beschouwd om de onderzoeksvragen te beantwoorden (Fusch & Ness, 2015).

3.1.3 Ethische overwegingen

Bij de dataverzameling is bijzondere aandacht besteed aan ethische overwegingen met inbegrip van de *General Data Protection Regulation* (GDPR) en *Research Data Management* (RDM). De onderzoeker heeft vooraf dit onderzoek een speciale lezing gevolgd met betrekking tot deze GDPR en RDM materie om deze voldoende te begrijpen en te kunnen naleven. Respondenten werden geïnformeerd over het doel van het onderzoek en hun toestemming werd verkregen voordat de interviews en *case studies* werden uitgevoerd. Er is ook gezorgd voor de volledige anonimiteit en vertrouwelijkheid van de verzamelde gegevens, zodat deelnemers zich vrij voelden om te spreken over hun ervaringen en perspectieven.

In aanvulling op de interviews is eveneens gebruikgemaakt van empirische inzichten verworven tijdens een praktijkstage bij een internationaal audit- en advieskantoor met een breed klantenbestand in zowel de publieke als de private sector. Deze stage, die een doorlooptijd kende van veertig werkdagen, bood een uitzonderlijke gelegenheid om de eerste implementatiestappen van de CSRD in de praktijk te observeren binnen diverse sectorale contexten. De onderzoeker was actief betrokken bij vijf uiteenlopende klantprojecten met betrekking tot de CSRD, hoofdzakelijk

binnen de bank- en dienstensector enerzijds, en de voedingssector anderzijds. Tijdens deze opdrachten werd nauw samengewerkt met zeven interne ESG-experten, wat toeliet om zowel inhoudelijke als procesmatige aspecten van duurzaamheidsrapportering vanuit verschillende perspectieven te analyseren.

De stage bestond uit participerende observatie en actieve dossierbetrokkenheid bij onder meer GAP-analyses, materialiteitsbeoordelingen en assurancevoorbereidingen. Deze werkwijze liet toe om kwalitatieve gegevens te verzamelen via observaties, werkdocumenten en informele reflectiemomenten met betrokken medewerkers. De resulterende stagebevindingen zijn systematisch geanalyseerd en geïntegreerd in de thematische analyse van dit onderzoek. Zij functioneren als aanvullende databron die toelaat om theoretisch geïnspireerde inzichten te toetsen aan concrete organisatorische praktijken. Bovendien werd op basis van de stage-ervaring een afzonderlijk managementadviesrapport opgesteld, dat ter illustratie en als empirisch naslagwerk is toegevoegd als bijlage bij deze masterproef (bijlage 3).

De integratie van de stagegegevens verhoogt de wetenschappelijke meerwaarde van dit onderzoek op meerdere niveaus. Ten eerste draagt ze bij aan datatriangulatie, waardoor de validiteit en betrouwbaarheid van de bevindingen wordt versterkt. Ten tweede biedt de stage contextuele verdieping, aangezien ze inzicht geeft in hoe CSRD-richtlijnen worden geïnterpreteerd en toegepast binnen complexe klantomgevingen. Ten derde maakt de combinatie van praktijkervaring en interviewdata het mogelijk om een meerlagig en genuanceerd beeld te schetsen van de wijze waarop organisaties zich voorbereiden op duurzaamheidsrapportering onder de CSRD. De gecombineerde benadering versterkt de waarde van het onderzoek door academische analyse te koppelen aan reële inzichten uit het werkveld (Carter, 2014).

3.2 Data-analysemethode

De data-analysemethode is belangrijk voor het interpreteren van de verzamelde gegevens en het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Aangezien dit onderzoek is gericht op het verkrijgen van kwalitatieve inzichten over de implementatie van de CSRD, bestaat de analyse voor de interviews voornamelijk uit inhoudsanalyse.

Open, axiaal en selectief coderen

De data-analysemethode speelt een cruciale rol bij het interpreteren van de verzamelde gegevens en het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Aangezien dit onderzoek is gericht op het verkrijgen van kwalitatieve inzichten over de implementatie van de CSRD, richt de analyse zich op drie fasen van coderen: open, axiaal en selectief coderen. Deze fasen vormen de kern van de kwalitatieve gegevensanalyse, zoals beschreven door Glaser en Strauss (1967), Charmaz (2006) en Charmaz (2012). Dit proces maakt het mogelijk om patronen te identificeren, thema's te ontwikkelen en de onderliggende betekenis van de gegevens te interpreteren.

3.2.1 Open coderen

Open coderen is de eerste fase in de analyse en richt zich op het systematisch labelen van fragmenten van gegevens die relevant zijn voor de onderzoeksvragen. Dit proces stelt de onderzoeker in staat om 'concepten' uit de data te halen, waarbij elk stukje informatie wordt geanalyseerd en gecategoriseerd in voorlopige codes (Glaser & Strauss, 1967). Deze codes worden vaak direct afgeleid van de gegevens zelf, wat zorgt voor een inductieve benadering van de analyse (Charmaz, 2006). De open codering is bedoeld om de gegevens te ontleden en verschillende facetten van de onderzoeksobjecten, zoals de implementatie-uitdagingen van de CSRD, te identificeren. Het doel is om een eerste grondige verkenning van de data te maken.

3.2.2 Axiaal coderen

Axiaal coderen volgt na het open coderen en heeft als doel de verschillende codes te verbinden door middel van categorieën die het verband tussen de gegevens weergeven (Glaser & Strauss, 1967). Tijdens deze fase worden de gecodeerde gegevens opnieuw geanalyseerd en geherstructureerd, waarbij verbanden tussen verschillende thema's en subthema's worden gelegd. Bijvoorbeeld, de specifieke uitdagingen bij het rapporteren over dubbele materialiteit kunnen worden gekoppeld aan bredere organisatorische processen, zoals dataverzameling en interne expertise. Axiaal coderen helpt om de diepte van de data te vergroten door de relaties tussen de geïdentificeerde concepten beter te begrijpen (Charmaz, 2006).

3.2.3 Selectief coderen

In de laatste fase, selectief coderen, wordt er gericht gefocust op het ontwikkelen van een coherent verhaal door de relevante codes en categorieën samen te brengen (Glaser & Strauss, 1967). Hier worden de belangrijkste thema's en relaties verder verfijnd en geconsolideerd om de onderzoeksresultaten te verduidelijken. Selectief coderen helpt de onderzoeker bij het identificeren van de kerncategorieën die het centrale verhaal van de data ondersteunen en draagt bij aan de theoretische onderbouwing van het onderzoek (Charmaz, 2012). In dit stadium richt het onderzoek zich op het verkrijgen van diepgaand inzicht in hoe bedrijven omgaan met de uitdagingen van dubbele materialiteit en welke strategieën zij toepassen om aan de CSRD te voldoen.

Om de analyse van de interviews te structureren en de data efficiënt te kunnen verwerken, werd voorafgaand aan de transcriptie en codering een codeboom opgesteld. Deze codeboom is zorgvuldig ontwikkeld op basis van de interviewleidraad, die zelf gebaseerd is op de centrale en deelonderzoeksvragen van dit onderzoek. Door de thema's uit de leidraad systematisch te vertalen naar een gestructureerd schema van hoofdthema's, subthema's en mogelijke verbanden, werd het mogelijk om tijdens de analyse gericht te zoeken naar relevante patronen, inzichten en onderbouwde citaten.

De codeboom vormt aldus een analytisch kader dat toelaat om de interviews niet alleen efficiënt te coderen, maar ook om de conceptuele samenhang tussen antwoorden te bewaken. Op deze manier worden relevante linken tussen verschillende antwoorden sneller blootgelegd, en kunnen belangrijke uitspraken uit de interviews nauwkeurig worden gelokaliseerd en gekoppeld aan de centrale onderzoeksthema's. De onderstaande tabel geeft een overzicht van de gebruikte codeboom en illustreert hoe de thematische clustering van het materiaal richting gaf aan de verdere kwalitatieve analyse.

Codering interviews	CSRD-ervaring en betrokkenheid	Betrokkenheid bij duurzaamheidsbeleid
		Evolutie duurzaamheid binnen bedrijf
		Eerste ervaringen met CSRD-transitie
	Strategieën voor naleving van de CSRD	Structuren en interne coördinatie
		Gebruik van externe consultants
		Interpretatie dubbele materialiteit
		Technologie en digitalisering
	Uitdagingen bij implementatie	Complexiteit van normen
		Kwaliteit en volledigheid van data
		Interne samenwerking en expertise
		Kosten en investeringsperceptie
	Risico's en valkuilen	<i>Greenwashing</i> en oppervlakkige rapportering
		Inconsistentie tussen bedrijven
	Opportunities van de CSRD	Concurrentievoordeel via duurzaamheid
		Impact op stakeholderrelaties
		Cultuurverandering intern
	Toekomstvisie en beleid	Evolutie regelgeving
		Lessen voor betere voorbereiding
		Aanbevelingen voor bedrijven

Tabel 3: Codeboom thematische analyses interviews

Deel IV: Analyses en bevindingen

4. Resultaten

4.1 Percepties en interne voorbereiding op de CSRD

Bedrijven blijken de CSRD op uiteenlopende manieren te benaderen. Voor sommige organisaties is de richtlijn aanleiding om duurzaamheid te integreren in hun bedrijfsvoering. Ze zien het als een moment om ESG-beleid structureel te verankeren en transparantie te verhogen. Bij andere bedrijven wordt de CSRD eerder ervaren als een bijkomende verplichting, ingegeven door Europese regelgeving, die vooral extra werkdruk en onzekerheid met zich meebrengt. Deze uiteenlopende percepties zijn sterk verbonden met de interne maturiteit van de organisatie: ondernemingen die reeds vertrouwd zijn met vrijwillige rapportering of bestaande duurzaamheidskaders zoals GRI of SDG's, zien sneller meerwaarde in van nieuwe rapporteringsvereisten. Bedrijven die voor het eerst geconfronteerd worden met formele duurzaamheidsverplichtingen, ervaren vooral complexiteit. De interviews tonen aan dat het inzicht vaak pas groeit tijdens een eerste begeleidingstraject. De CSRD wordt op dat moment niet langer als 'moeten', maar als hefboom herkend. Tenminste, wanneer de meerwaarde ervan vertaald wordt naar concrete voordelen voor het bedrijf.

"Je kijkt naar uw stakeholders, je doet uw materialiteit, al die zaken. Dus je gaat er wel zaken uithalen die goed zijn voor de duurzame groei van uw bedrijf. Dus ook strategisch heeft dat wel waarde." (Respondent B)

"Ja, dat hangt ook weer af van, eerst en vooral denk ik, hoe dat bedrijf kijkt naar sustainability. Ik kan je een voorbeeld geven van organisatie Y, dat is een heel klein bedrijf in de zin van er niet veel mensen werken, die vinden sustainability echt heel belangrijk. Voor hen is dat echt part of a selling point." (Respondent C)

De mate van voorbereiding verschilt niet alleen qua houding, maar ook in aanpak. Bedrijven die proactief inzetten op simulaties van *assurance* of rapportering, blijken in de praktijk beter in staat om auditklare informatie aan te leveren. Deze '*dry runs*' dienen niet enkel als technische voorbereiding, maar zorgen voor helderheid in interne rolverdeling, tijdsinschatting en datakwaliteit. Binnen het stageproject werd vastgesteld dat klanten die reeds voor de verplichte rapportagedatum aan de slag gingen met testscenario's, vlotter door de rapporteringscyclus gingen en minder correctierondes nodig hadden. Bedrijven die dit niet deden, werden vaak geconfronteerd met praktische obstakels, zoals het ontbreken van documentatie, dubbel werk tussen afdelingen of onzekerheid over methodologie. De simulatie helpt niet alleen om inhoudelijke fouten te voorkomen, maar creëert ook intern draagvlak doordat het rapportageproces tastbaar en gestructureerd wordt. Deze observatie kwam ook tijdens een interview naar boven.

"Doe 'dry runs' van het jaar voordat je moet rapporteren of zelfs zes maanden daarvoor op basis van gegevens van het jaar daarvoor om te zien of iedereen begrijpt

wat er van hen wordt verwacht. We zien het verschil tussen degenen die de oefening hebben gedaan en degenen die dat niet hebben gedaan.” (Respondent A)

Deze voorbereiding blijkt in sterke mate afhankelijk te zijn van wie binnen het bedrijf de coördinatie opneemt. In de analyse werd herhaaldelijk benadrukt dat de aanwezigheid van een interne trekker of ESG-coördinator cruciaal is om het proces in goede banen te leiden. Zonder formeel mandaat of toegewezen verantwoordelijkheid valt de rapportering uiteen in losse initiatieven van afdelingen, vaak met tegenstrijdige definities of overlappende werkprocessen. Respondenten geven aan dat er nood is aan centrale sturing, maar dat die vaak ontbreekt, zeker in kleinere bedrijven of organisaties waar ESG nog geen beleidsprioriteit is. Binnen de stage werden duidelijke verschillen vastgesteld tussen klanten met een centrale aanspreekfiguur, en bedrijven waar duurzaamheid ‘zweefde’ tussen *HR*, *legal* of *finance*. Waar die coördinatie wel aanwezig was, verliepen de processen merkbaar consistent, werden vragen sneller beantwoord en werden *deadlines* vlotter gehaald. Dit werd ook meerdere malen aangehaald tijdens de interviews.

“Ik denk dat zonder een persoon of een team dat alles coördineert, het erg moeilijk is... Het is noodzakelijk om verschillende afdelingen erbij te betrekken, want je hebt beleidsregels die afkomstig zijn van compliance gegevens die afkomstig zijn van wat voor team dan ook dat specifiek is voor het bedrijf waarover ze willen rapporteren, dus je hebt het nodig, maar zeker een goede coördinatie intern en sterke interne controles is belangrijk.” (Respondent A)

Toch is de manier waarop bedrijven zich voorbereiden niet enkel een kwestie van capaciteit of structuur. De interviews tonen aan dat context ook een bepalende rol speelt. KMO's blijken met andere verwachtingen en middelen aan het proces te beginnen dan grote organisaties. In kleinere bedrijven komt duurzaamheidsbeleid vaak bovenop andere transitie-uitdagingen, zoals digitalisering of HR-druk. Hierdoor wordt CSRD niet altijd als een structurele kans ervaren, maar eerder als een bijkomende beleidslast die afgewogen moet worden tegen andere prioriteiten. Het risico op uitstelgedrag is dan ook groter, zeker wanneer de externe druk vermindert. De invoering van het Omnibusvoorstel, dat de implementatie van de CSRD versoepelde en voor veel bedrijven uitstelde, versterkte deze afwachtende houding. In plaats van verder te bouwen aan rapporteringsstructuren, kozen sommige bedrijven ervoor om hun voorbereiding tijdelijk stil te leggen, in afwachting van meer duidelijkheid over timing en inhoud.

“Bedrijven die wel braaf hebben gevolgd, zijn heel veel geld en tijd kwijtgeraakt. Wat gewoon zorgt dat als er nu nog iets nieuws komt, dat er nog meer bedrijven gaan zeggen ja, we wachten wel.” (Respondent B)

Opmerkelijk is dat dit uitstelgedrag niet in alle gevallen tot stilstand leidt. Binnen de stage werden ook bedrijven geobserveerd die de tijdelijke ademruimte gebruiken om hun interne processen te verbeteren. In deze organisaties werd de extra tijd benut om rollen duidelijker af te bakenen, datastromen beter te documenteren en *tooling* op punt te stellen. Dit bevestigt dat het effect van beleidswijzigingen afhangt van de strategische houding van een bedrijf. Wie de CSRD benadert als

compliance, kiest bij onzekerheid vaker voor terughoudendheid. Wie de richtlijn beschouwt als kans tot reflectie en versterking, benut de beleidsruimte om sterker te worden. Dat maakt duidelijk dat maturiteit en interne visie minstens zo bepalend zijn als externe verplichting.

Tot slot wijzen zowel interviews als stage erop dat positionering van duurzaamheid niet louter extern wordt ingegeven, maar sterk samenhangt met de interne cultuur. Bedrijven waar duurzaamheid ingebed is in het bredere bedrijfsleven, blijken meer bereid om tijd, middelen en energie te investeren in rapportageprocessen, zelfs als deze complex of onzeker zijn. Medewerkers voelen er meer eigenaarschap en betrokkenheid, omdat ze begrijpen waar het over gaat en welke impact het kan hebben. Dit leidt tot minder weerstand, vlottere samenwerking en sterkere motivatie. In organisaties waar duurzaamheid enkel 'moet', blijft CSRD hangen in het formatieve. In bedrijven waar duurzaamheid leeft, wordt rapportage een gedeeld project.

"Over bepaalde onderwerpen, bedrijven kunnen zichzelf ook vergelijken met anderen en dat is ook het punt. Dus ik denk dat het tot verandering leidt, ja." (Respondent A)

"Ik denk dat dat een beetje afhangt van hoe een bedrijf dat aanpakt. Ik zeg het, dat gaat heel breed. Dat gaat evengoed van het zonnepaneel op het dak, de auto's waar de mensen mee rijden, tot hoe vroeg je verlof aan, wat is de policy voor thuiswerk, dergelijke zaken. Dus het gaat over heel het bedrijf. Maar in deze gevallen was het vaak, we gaan een HR-policy schrijven. Ik denk niet dat veel werknemers daardoor echt beïnvloed zijn. Dus er kan zeker een positieve correlatie zijn. Maar om nu echt te zeggen dat dat op korte termijn de werksfeer positief beïnvloedt, denk ik het niet." (Respondent C)

4.2 Uitdagingen

4.2.1 Uitdagingen: dubbele materialiteit

De dubbele materialiteitsbenadering die centraal staat in de CSRD, verplicht bedrijven om duurzaamheid zowel vanuit maatschappelijk als financieel perspectief te benaderen. Het doel is om de wederzijdse interactie tussen bedrijf en omgeving in kaart te brengen, met aandacht voor hoe duurzaamheidsrisico's het bedrijf beïnvloeden en hoe het bedrijf op zijn beurt impact heeft op mens en milieu. Deze dubbele lens biedt theoretisch een meeromvattende kijk op duurzaamheid, maar blijkt in de praktijk voor veel bedrijven moeilijk te hanteren. Uit het onderzoek komt naar voren dat het concept vaak abstract blijft, verwarring veroorzaakt, en slechts zelden resulteert in een gestructureerde en onderbouwde analyse.

"Er is heel veel te vinden over CSRD, over dubbele materialiteit. Maar het is inderdaad geen eenvoudig begrip. Mensen zien het ook vaak heel anders. Ze denken aan materialiteit, en denken dat het over materialen gaat." (Respondent B)

De praktische toepassing van dubbele materialiteit blijkt sterk uiteen te lopen. Sommige organisaties kiezen voor een analyse gebaseerd op interne kennis en documentanalyse (*deskresearch*), terwijl anderen investeren in stakeholderdialoog en uitgebreide waardeketenanalyses. Deze heterogeniteit zorgt voor een gebrek aan methodologische consistentie, wat de vergelijkbaarheid tussen bedrijven bemoeilijkt. De respondenten bevestigen dat deze verschillen niet enkel het gevolg zijn van sector of schaal, maar ook van de ruimte voor interpretatie die binnen de ESRS-normen bewust of onbewust wordt gelaten.

"Bij zo'n materialiteitsanalyse ga je eigenlijk ook actief naar je stakeholders toe. Dat kan gaan van klanten tot leveranciers. Je probeert hun input mee te nemen om een volledig beeld te krijgen van wat echt relevant is." (Respondent E)

"Dus rapporten lezen en kijken naar wat anderen rapporteren, misschien een vragenlijst, intern, van werknemers. De leveranciers met de investeerders, representatieve werknemers, management, en ik denk dat het niet per se een slechte zaak is dat je verschillende benaderingen hebt, het hangt ook een beetje af van de aard van het bedrijf als je een bedrijf hebt dat duizenden mensen in dienst heeft, van wie velen arbeiders zijn. Het is dan veel belangrijker om met deze werknemers in gesprek te gaan dan een bedrijf dat bijvoorbeeld maar 50 mensen in dienst heeft, dus deze vrijheid is nodig, maar kan soms leiden tot grote verschillen tussen bedrijven." (Respondent A)

Ook het stageverslag toont aan dat dubbele materialiteit zelden expliciet wordt vertaald naar expliciete beslissingen die bedrijven nemen over hoe ze de dubbele materialiteit uitvoeren, structureren en onderbouwen. Thema's worden geselecteerd op basis van interne afwegingen, reputatie-overwegingen of sectorale *benchmarking*, zonder duidelijke toelichting of splitsing tussen impact- en financiële materialiteit. In sommige klantendossiers leidde dit tot rapporten waarin het onderscheid tussen beide dimensies niet meer zichtbaar was. De auditors stelden dan vast dat verklaringen onvoldoende onderbouwd waren, wat leidde tot vragen over de volledigheid en betrouwbaarheid van het rapport.

"De afwezigheid van gestandaardiseerde en duidelijke richtlijnen maakt dat opdrachten vaak complexer aanvoelen dan klassieke financiële audits."
(Stageverslag)

Respondenten benadrukken dat het ontbreken van duidelijke *guidance* de risico's verhoogt op oppervlakkige rapportage. In plaats van dubbele materialiteit als strategisch reflectiekader te gebruiken, wordt het soms herleid tot een '*check-the-box*'-oefening, waarin datapunten ingevuld worden zonder inhoudelijke diepgang. Dit verhoogt niet alleen het risico op *greenwashing*, maar tast ook de geloofwaardigheid van de rapportering aan. De kans dat auditors verschillende oordelen vellen over gelijkaardige dossiers wordt reëel in afwezigheid van geharmoniseerde praktijken.

"Veel beslissingen worden momenteel genomen op basis van interpretatie en inschatting, wat in de praktijk leidt tot wat sommigen omschrijven als "nattevingerwerk". Dit gebrek aan uniformiteit en structuur maakt dat de huidige CSRD-projecten trager verlopen dan klassieke financiële audits of reeds gevestigde ESG-advisory projecten." (Stageverslag)

Toch tonen sommige observaties aan dat dubbele materialiteit ook een structureel instrument kan zijn. Bedrijven die het proces aangrijpen om intern overleg te organiseren, rollen te verduidelijken en scenarioanalyses uit te voeren, rapporteren geloofwaardiger en met meer interne betrokkenheid. Binnen de stage werden enkele klanten geïdentificeerd die de tijd namen om hun materialiteitsproces te structureren, wat niet alleen leidde tot betere rapporten, maar ook tot snellere *assurance*. Dit bevestigt dat dubbele materialiteit in potentie niet alleen een last is, maar ook een hefboom voor professionalisering en structurele verdieping.

"In je dubbelmaterialiteit is het zo dat je judgement gebruikt, dat je als management rond de tafel gaat zitten en gaat zeggen van, Topic per topic, oké, we moeten daar impact, risico's, opportuniteit aan koppelen... Maar inschatten welke impact een bepaald topic op je gaat hebben, dat kan niemand beter dan het management van een bedrijf. Omdat je daar je bedrijf eigenlijk heel goed voor moet kennen. De challenge die we wel zien is, dat je daar eigenlijk mensen moet hebben binnen het bedrijf, die een goede helicopterview hebben over het bedrijf." (Respondent D)

De centrale conclusie is dat dubbele materialiteit voor veel bedrijven een zoektocht blijft. Het gebrek aan standaardisatie, begeleiding en praktijkvoorbeelden leidt tot fragmentatie en onzekerheid. Om van het concept een echte katalysator voor duurzaamheid te maken, zijn verdere investeringen nodig in opleiding, sectorale *guidance* en assurancepraktijken. Zonder die ondersteuning dreigt dubbele materialiteit verenigd te worden tot een formalistische verplichting, met grote verschillen in kwaliteit, diepgang en geloofwaardigheid tussen bedrijven.

4.2.2 Uitdagingen: operationele implementatie

De vertaling van de CSRD naar de operationele realiteit van organisaties blijkt een reële uitdaging. De invoering van de richtlijn impliceert niet enkel een uitbreiding van rapportagevereisten, maar een fundamentele wijziging in hoe data verzameld, gevalideerd en beheerd moet worden binnen een organisatie. Deze shift vraagt om coördinatie tussen verschillende afdelingen, aangepaste IT-infrastructuren, en vooral om mensen die inhoudelijk begrijpen wat gerapporteerd moet worden en waarom. De interviews en het stageverslag maken duidelijk dat deze voorwaarden lang niet overal vervuld zijn. Bedrijven beschikken vaak wel over duurzaamheidsdata, maar missen de capaciteit of structuur om deze betrouwbaar, reproduceerbaar en auditklaar te verwerken.

Binnen het stageproject bleek herhaaldelijk dat de aangeleverde data onvolledig, tegenstrijdig of slecht gedocumenteerd was. ESG-informatie werd verzameld vanuit verschillende afdelingen, maar

zonder gedeelde definities, formats of centrale sturing. In meerdere dossiers werden gegevens aangeleverd die elkaar tegenspraken of onvoldoende onderbouwd waren, waardoor de audit moest worden vertraagd of aangevuld moeten worden met interviews. Deze versnippering maakt niet alleen controle moeilijk, maar tast ook de geloofwaardigheid van het uiteindelijke rapport aan. De afwezigheid van een coördinerende functie binnen het bedrijf wordt daarbij expliciet als knelpunt benoemd.

Ook binnen de interviews komt dit probleem sterk naar voren. Respondenten signaleren dat duurzaamheid vaak als neventaak wordt toegevoegd aan het takenpakket van één medewerker, meestal iemand uit *finance* of HR, die onvoldoende expertise en tijd heeft om de vereiste rapporteringslogica te vertalen naar betrouwbare processen. In dergelijke gevallen wordt CSRD vooral als technische verplichting behandeld, met beperkte aandacht voor datakwaliteit of interne afstemming. Het gebrek aan centrale verantwoordelijkheid leidt tot overlappende databronnen, ontbrekend versiebeheer en onduidelijkheden over welke cijfers leidend zijn.

"Klanten leveren vaak documentatie aan die onvolledig is of intern tegenstrijdige informatie bevatten." (Stageverslag)

"Ik denk dat zonder een persoon of een team dat alles coördineert, het erg moeilijk is..., maar zeker een goede coördinatie intern en sterke interne controles is belangrijk." (Respondent A)

De datakwaliteit zelf is niet alleen een kwestie van beschikbaarheid, maar ook van reproduceerbaarheid en controleerbaarheid. CSRD vereist dat bedrijven niet enkel een getal rapporteren, maar ook kunnen aantonen waar dit vandaan komt, hoe het werd berekend, en op basis van welke aannames of normen. Deze vereisten zijn nieuw voor veel organisaties, zeker waar ESG-data nog nooit onder auditvoorwaarden werd opgebouwd. Uit de stage blijkt dat bedrijven hier systematisch op botsen: zelfs met goede intenties en bestaande data lukt het vaak niet om deze data te koppelen aan documentatie die voldoet aan auditstandaarden.

Om deze tekortkomingen op te vangen, wordt in theorie vaak gewezen op de meerwaarde van digitale *tools*. Volgens de observaties werken organisaties al met ESG-software zoals Workiva, ResultX, Upright en Greenly om datastromen te centraliseren, materialiteitsanalyses te ondersteunen of rapportagesjablonen op te bouwen. In de praktijk blijkt deze digitalisering echter ongelijk verdeeld en zelden veel structuur te hebben. Binnen de stage bleken veel bedrijven nog met Excel-bestanden of aparte Word-documenten te werken, wat beheer bemoeilijkt en foutieve opdracht binnen departementen kan bevorderen. Enkel bedrijven met ervaring in vrijwillige ESG rapportering en assuranceprojecten beschikken over een basisinfrastructuur. Zelfs daar bleef de rol van menselijke controle en beoordeling essentieel.

"Er bestaan tools die veel kunnen automatiseren, maar uiteindelijk heb je nog altijd iemand nodig die weet wat hij doet... Als de input fout is, helpt die technologie je ook niet

vooruit. Het kan zeker efficiënter met de juiste software, maar je moet wel zeker zijn dat wat je invoert ook effectief klopt... Garbage-in is Garbage-out.” (Respondent E)

Hoewel technologie kan ondersteunen, blijkt ze dus geen vervanging te zijn voor inhoudelijke maturiteit of procesdiscipline. De *tools* zijn slechts zo krachtig als de *input* en context die eraan voorafgaat. Wanneer digitale systemen onvoldoende geïntegreerd zijn in de bredere organisatiecontext, en wanneer medewerkers niet weten wat en waarom ze rapporteren, wordt technologie niet meer dan een schijn voor gebrekkige onderliggende processen.

De analyse toont dat operationele implementatie onder CSRD dus veel meer is dan het verzamelen van cijfers: het is een test van organisatorisch vermogen, van interne samenwerking, en van de bereidheid om duurzaamheid structureel te verankeren in processen, systemen en controle. Waar deze voorwaarden vervuld zijn, vergemakkelijkt CSRD de professionalisering. Waar dit niet het geval is, ontstaan risico's op inefficiëntie, onbetrouwbaarheid en zelfs reputatieschade.

4.2.3 Uitdagingen: risico's van de CSRD voor bedrijven

De invoering van de CSRD legt een aanzienlijke druk op bedrijven, niet alleen op vlak van transparante verslaggeving, maar ook in termen van organisatorische belasting, flexibiliteit, interne samenwerking en reputatiebeheer. Hoewel de richtlijn de bedoeling heeft om duurzaamheid structureel te integreren in het beleid van ondernemingen, blijkt uit de praktijk dat dit proces bij veel bedrijven gepaard gaat met nieuwe risico's, verstoringen en spanningsvelden. Deze risico's zijn niet louter neveneffecten, maar kunnen, bij gebrek aan voorbereiding, interne afstemming en voldoende middelen, de werking van een organisatie diepgaand verzwakken. De data uit de stage en de thematische interviews maken duidelijk dat het naleven van de CSRD, in een context van onzekerheid en beperkte maturiteit, verregaande implicaties heeft voor de dagelijkse werking en positionering van bedrijven.

Een van de meest tastbare gevolgen voor bedrijven is de toenemende operationele druk die voortvloeit uit de bijkomende verantwoordelijkheden rond duurzaamheidsrapportering. In veel gevallen worden deze verantwoordelijkheden niet gedragen door een multidisciplinair ESG-team, maar door één medewerker, vaak in een ondersteunende functie, die de opdracht 'erbij' krijgt. Deze toewijzing gebeurt zelden met bijbehorende tijds- of middelenvoorziening. Dit leidt tot rolverving op de bestaande ESG taken. Binnen kleinere organisaties wordt duurzaamheid hierdoor vaak als een bijkomend dossier behandeld, eerder dan als geïntegreerd beleid. Bovendien ontstaan hierdoor interne spanningen wanneer er onvoldoende erkenning is voor de complexiteit en impact van de vereisten. De praktische implementatie van de richtlijn verloopt zo overbelast en ondergewaardeerd, wat de kans op kwaliteitsverlies en interne demotivatie verhoogt.

"Ja, die samenwerking, daar is het inderdaad net de challenge. Omdat in veel bedrijven zeggen ze, we gaan er één iemand voor verantwoordelijk stellen. Maar die

ene persoon kan het niet zonder informatie van al die anderen. Dus hebben we een taskforce opgericht. Je hebt natuurlijk altijd één eindverantwoordelijke nodig. Maar je hebt daaronder wel een team nodig. Organisaties die zeggen, het zit bij één man, daar zal er struggle zijn. Maar kijk, in kleine organisaties kan het soms niet anders... Maar eigenlijk voor mij is dat, zoals elk veranderingsproces, als je tegen mensen zegt dat er verandering komt, ja, 80% van de mensen haken af. We zijn zo als levende organismes geconditioneerd. Er zijn heel weinig mensen die dat omarmen en daar de opportuniteit in zien.” (Respondent D)

Naast persoonlijke overbelasting leidt het ontbreken van structurele ondersteuning ook tot bredere organisatorische verstoring. De CSRD vereist samenwerking tussen afdelingen die traditioneel weinig op elkaar zijn afgestemd, zoals *HR, legal, finance* en *operations*. Wanneer er geen centrale coördinatie is, ontstaat een gefragmenteerd databaseer waarin informatie versnipperd binnenkomt, zonder gestandaardiseerde definities of formats. Dit vertraagt het rapportageproces, genereert tegenstrijdigheden in de aangeleverde data en zet onderlinge relaties tussen afdelingen onder druk. De complexiteit van deze samenwerking wordt vaak onderschat, en zonder formele processen of eigenaarschap ontstaan er fouten, frustraties en inefficiënties die niet alleen de rapportering bemoeilijken, maar ook de dagelijkse samenwerking binnen het bedrijf belasten.

“Klanten leveren vaak documentatie aan die onvolledig is of intern tegenstrijdige informatie bevatten.” (Stageverslag)

“Als er intern niemand is die alles op elkaar afstemt, dan wordt het haast onmogelijk om dit goed te beheren. Het is cruciaal dat er een goede structuur is om alles intern op te volgen.” (Respondent E)

Naast operationele druk en interne coördinatieproblemen blijkt uit de data dat CSRD ook operationele stijfheid kan veroorzaken. De onzekerheid over wat precies gerapporteerd moet worden, gecombineerd met het hoge aantal vereisten, zet bedrijven ertoe aan om enkel het strikt noodzakelijke te doen. In plaats van duurzaamheid te integreren in keuzes, wordt het benaderd als een afgebakend en vaak defensief *compliance*-traject. Hierdoor ontstaan rapporten die wel formeel correct zijn, maar die amper toegepast worden door de bredere organisatie. Deze benadering verhindert dat duurzaamheid evolueert naar een structurele kernwaarde. Bovendien leidt ze tot het risico dat interne energie en tijdsbudgetten gespendeerd worden aan het ‘afvinken’ van verplichtingen, in plaats van aan langetermijnvisie en innovatie. CSRD verliest in dat geval haar hefboomfunctie en wordt herleid tot een technische verplichting zonder organisatorische en operationele meerwaarde.

“Ja, vandaag is het rapportering, het is een tick the box,...Er moet een return on investment zijn, en bedrijven struggelen daar momenteel heel erg mee.” (Respondent D)

Ook de financiële implicaties van CSRD worden ook nog te vaak onderschat. Zowel de interne werkdruk als de kosten van externe begeleiding, opleiding, *tooling* en eventuele *assurance* leiden tot een aanzienlijke budgettaire impact, zeker voor kleinere en middelgrote ondernemingen. Bovendien ontstaat het risico dat bedrijven zich financieel 'gestraft' voelen voor hun vroege inzet door nieuwe beleidsvoorstellen. Dat beschadigt de bereidheid om in de toekomst opnieuw te investeren en kan het bredere draagvlak voor duurzaamheid aantasten. Daarnaast leidt budgettaire druk soms tot het inperken van andere initiatieven of tot afbouw van lopende ESG-trajecten. Het idee dat duurzaamheid 'te duur' is, wordt hierdoor versterkt, wat het verhaal rond waardecreatie en langetermijnwinstgevendheid van duurzaamheid aantast.

"Ik denk dat sinds die omnibus iedereen zoiets heeft van nu gaan we wel effectief even wachten. En als het echt nodig is, dan zullen we wel iets doen. Want er zijn heel veel bedrijven die duizenden, tienduizenden, honderden duizenden euro's effectief hebben geïnvesteerd om dat te doen. En dat wordt dan nu praktisch op van de een op de andere dag teruggeschroefd." (Respondent B)

Naast financiële druk is ook het reputatierisico van publieke duurzaamheidsrapportering reëel. Rapporten die intern niet gedragen worden of waarvan de inhoud niet onderbouwd is, kunnen door *stakeholders*, klanten of de media kritisch gelezen worden. Zeker wanneer ze onderworpen worden aan *assurance* of externe validatie, groeit de kans dat inconsistenties of ongefundeerde beweringen worden blootgelegd. Dit kan leiden tot reputatieschade en zelfs tot juridische implicaties bij onvolledige of foutieve verklaringen. De interviews en stagegegevens maken duidelijk dat bedrijven zich vaak pas in de auditfase realiseren hoeveel bewijs vereist is. Op dat moment is het vaak te laat om het verhaal bij te sturen, en ontstaat het risico dat externe perceptie het intern geleverde werk overschaduwet.

"Als bedrijven iets beloven dat ze niet onderbouwen, dan gaat dat vroeg of laat opvallen." (Respondent A)

Ten slotte moet gewezen worden op de culturele impact van CSRD binnen bedrijven. Wanneer de richtlijn *top-down* wordt ingevoerd zonder draagvlak of communicatie over de meerwaarde, ontstaat er weerstand. Medewerkers ervaren de vereisten dan als extra administratieve last, zonder dat ze begrijpen waarvoor ze data aanleveren of hoe die bijdragen aan beleid. Dit kan ertoe leiden dat het algemene draagvlak voor duurzaamheidsinitiatieven vermindert. Daarnaast kan het ook onverschilligheid creëren over hoe medewerkers denken over het naleven van deze gerapporteerde visies. Duurzaamheid wordt in zulke contexten niet als betekenisvol, maar als 'bureaucratisch' ervaren. Ook dit risico werd in de stage waargenomen bij klanten die rapportering louter als project behandelden, los van interne communicatie of betrokkenheid.

"Iedere verandering brengt weerstand met zich mee. Als het enkel om te rapporteren is, komt het er gewoon niet van." (Respondent B)

Samenvattend tonen deze bevindingen dat de CSRD bij onvoldoende voorbereiding, interne coördinatie en operationele omarmen niet alleen kan leiden tot kwaliteitsproblemen in

rapportering, maar ook tot reële schade aan de samenwerking, cultuur en legitimiteit van bedrijven. De richtlijn functioneert niet automatisch als versterkend mechanisme. Waar de voorwaarden niet vervuld zijn, kan ze net bestaande zwaktes blootleggen en hierdoor nog een extra negatieve klap zijn voor de werking van organisaties. De structurele risico's zijn dus niet bijkomstig, maar wel essentieel om te kunnen begrijpen waarom CSRD bij sommige bedrijven vooral spanning, verwarring en terughoudendheid opwekt, in plaats van vooruitgang te stimuleren.

4.3 Opportuniteiten: operationele waarde, cultuurverandering en stakeholderrelaties

Het bleek dat de CSRD initieel door organisaties vaak werd ervaren als een bureaucratische en complexe verplichting. Er zijn ook signalen die aangeven dat bedrijven die proactief en *open-minded* omgaan met de nieuwe richtlijn, daar ook voordelen in zien. Zowel in de interviews als in het stageverslag zijn er voorbeelden van organisaties die de CSRD niet alleen als een wettelijke eis beschouwen, maar als een kans om interne processen te herstructureren, stakeholderrelaties te versterken en duurzaamheidsbeleid te verankeren. Deze opportuniteiten zijn echter niet vanzelfsprekend: ze komen enkel tot stand wanneer bedrijven bereid zijn om verder te gaan dan enkel naleving en duurzaamheid echt integreren in hun organisatiecultuur en langetermijnvisie.

Een eerste opportuniteit die er kan vastgesteld worden is de manier waarop de CSRD, bedrijven verplicht om duurzaamheid te positioneren binnen de organisatie. In tegenstelling tot ad-hoc ESG-initiatieven verplicht de richtlijn tot gestructureerde beleidsdoelen, duidelijke governance, risicoanalyse en datagestuurde verantwoording. Deze verplichtingen kunnen bedrijven aanzetten om duurzaamheid niet langer te behandelen als een communicatie-instrument, maar eerder als stuurinstrument. Uit de interviews blijkt dat bedrijven die reeds aan de slag gingen met simulaties van rapportering of *assurance*, ook effectiever konden inspelen op de eisen van CSRD. Door proactief te investeren in processen en systemen rond duurzaamheidsdata, creëren ze intern niet alleen meer structuur maar winnen ze ook aan interne expertise en het leren omgaan met een complexe en altijd blijvend voortbewegende bedrijfscontext. De rapporteringsdruk dwingt hen tot een dieper inzicht in hun eigen duurzaamheidspositie en risico's.

"Je kijkt naar uw stakeholders, je doet uw materialiteit, al die zaken. Dus je gaat er wel zaken uithalen die goed zijn voor de duurzame groei van uw bedrijf. Dus ook strategisch heeft dat wel waarde. Dus je moet er heel de moeite in steken. En je moet het traject wel doorlopen om die waarde eruit te halen." (Respondent B)

"De CSRD is in principe een rapportagerichtlijn, dat zegt gewoon dat je moet rapporteren erover, maar is wel de bedoeling dat je dat een beetje incorporeert in je bedrijfsstructuur, en dat daardoor in je strategie, in je businessmodel wat gaat

sturen. Hierdoor evolueer je ook goed mee met nieuwe initiatieven in de bedrijfswereld.” (Respondent C)

De CSRD kan daarnaast ook fungeren als hefboom voor een bredere cultuurverandering binnen bedrijven. De verplichting om duurzaamheidsinformatie te verzamelen, af te stemmen tussen afdelingen en te documenteren richting externe *stakeholders*, leidt tot meer interne bewustwording over de impact van de organisatie. Medewerkers die normaliter weinig betrokken zijn bij strategische processen (zoals uit HR, aankoop of *operations*), worden via de CSRD aangesproken als dataleveranciers of inhoudelijke bijdragers. Duurzaamheid wordt op deze manier niet enkel meer een functie voor strategisch management, maar begint ook operationele niveaus te omvatten in het nadenken over duurzaamheid. Dit zorgt ervoor dat duurzaamheid minder vrijblijvend wordt en daadwerkelijk deel uitmaakt van de dagelijkse realiteit van verschillende teams. Zeker wanneer het leiderschap actief inzet op transparantie, opleiding en betekenisvolle communicatie over CSRD, groeit de betrokkenheid. In de interviews wordt aangegeven dat het effect van deze bewustwording niet mag worden onderschat: het creëert een gevoel van relevantie en eigenaarschap.

“Sommigen lezen het beleid en hebben het gevoel dat ze het moeten overnemen, ze maken deel uit van het bedrijf en willen geloven waar het bedrijf voor staat. Vooral als ze het gevoel hebben dat ze op de een of andere manier verantwoordelijk zijn voor de gegevens die zijn aangeleverd voor het opstellen van het rapport.”
(Respondent A)

Op extern vlak creëert de CSRD kansen voor bedrijven die zich willen onderscheiden in een markt waar duurzaamheid steeds belangrijker wordt. Transparante, controleerbare en gestructureerde rapportering maakt het mogelijk om aan klanten, investeerders en andere *stakeholders* te tonen waar het bedrijf werkelijk voor staat. In sectoren waar aanbestedingen, partnerships of financiering afhangen van duurzame profilering, werkt de CSRD als referentiekader waarmee bedrijven hun geloofwaardigheid kunnen aantonen. Voor bedrijven die verder gaan dan minimumvereisten, biedt dit een duidelijke reputatie- en marktpositievoorsprong. Respondenten geven aan dat klanten in toenemende mate ESG-informatie opvragen en dat duidelijke, transparante rapportage daarbij doorslaggevend kan zijn. Hierdoor kan de nieuwe wetgeving als gemeenschappelijke taal dienen om duurzaamheid te communiceren op een geloofwaardige manier voor iedereen die nauw betrokken is bij de organisatie. Van interne medewerkers tot potentiële klanten tot geïnteresseerde investeerders.

“Op termijn zou je toch moeten kunnen zeggen: dat bedrijf doet het beter dan dat andere, puur op basis van hoe ze rapporteren... Ook als het gaat om overheidsopdrachten kan dat echt wel een verschil maken.” (Respondent E)

“Wel, ik denk, als je moet kiezen tussen een bedrijf dat zeer sustainable is, en het ander dat wel maar zo en zo is, en waar je niet zeker van bent hoe het geproduceerd wordt, dan denk ik dat de keuze heel snel gemaakt is. Dus ik denk, als je een

playfield kunt creëren waar je ervoor zorgt dat duurzaamheid de norm wordt, dan ga je er toch altijd hebben die toch gaan proberen daar nog net iets beter in te zijn. En dat vind ik eigenlijk wel goed, dat je dat probeert te creëren vandaag. Je probeert eigenlijk wel een kader te creëren waardoor bedrijven door duurzaam te zijn, succesvoller gaan worden. En daar zit eigenlijk de grote kracht van de CSRD."

(Respondent D)

Deze externe positionering werd ook bevestigd tijdens de stage. Bij klanten van Organisatie X die al langer met ESG aan de slag waren, werd opgemerkt dat de CSRD geen disruptie veroorzaakte, maar een gelegenheid was om het bestaande beleid structureel te versterken. In het stageverslag werd beschreven dat deze klanten de CSRD gebruikten om bestaande duurzaamheidsinspanningen te documenteren, te structureren en te onderbouwen, met het oog op communicatie naar banken, aandeelhouders of afnemers. Hierdoor kregen bestaande duurzaamheidsverhalen een nieuw soort legitimiteit.

"De extra voorbereidingstijd die het Omnibusvoorstel biedt, wordt gezien als een kans om de rapportering te verbeteren, interne processen te verbeteren en ESG-data meer te standaardiseren." (Stageverslag)

Tot slot werd nog bevonden dat de CSRD een kans biedt om langetermijndenken binnen organisaties te versterken. Doordat de richtlijn verplicht tot reflectie over impact, risico's en doelstellingen, probeert ze bedrijven verder te laten kijken dan kortetermijn *compliance* of pure kwartaalresultaten. Sommige respondenten gaven aan dat dit effect merkbaar is in hoe bedrijven omgaan met financiering of investeringen. Doordat duurzaamheidsindicatoren stilaan hun weg vinden naar *loan agreements* of investeringskaders (zoals *sustainability/green loans*), wordt transparante rapportage een noodzakelijke voorwaarde om toegang te behouden tot financieringsbronnen. De CSRD creëert in dat opzicht niet alleen verplichtingen, maar opent ook nieuwe routes, met name in relatie tot risicobeheer en kapitaaltoegang.

"Ik zie dat bijvoorbeeld ook met klanten die meer aan Sustainability Link Loan doen, ... bedrijven krijgen leningen van banken voor projecten, maar soms zullen nu ook de bedrijven leningen krijgen als ze voor een bepaalde KPI over de jaren heen kunnen tonen dat ze reducties realiseren, en dan moet dat wel gevalideerd worden"

(Respondent C)

Deze bevindingen maken duidelijk dat de CSRD voor wie vooruit kijkt geen blokkade hoeft te zijn, maar net een opportuniteit om duurzaamheid te verankeren in processen, cultuur en externe communicatie. De richtlijn dwingt organisaties tot uniformiteit in rapportage en coördinatie, maar biedt tegelijk de mogelijkheid om geloofwaardigheid, betrokkenheid en langetermijnvisie te versterken. Bedrijven die hier proactief op inzetten, kunnen de CSRD omvormen van verplichting tot een effectieve hefboom om hun bedrijfsvoering mee te versterken.

4.4 Toekomstvisies

De invoering van de CSRD markeert geen eindpunt, maar het begin van een transitieproces dat zich nog volop aan het ontwikkelen is. De bevindingen uit de interviews en het stageverslag tonen aan dat bedrijven zich niet alleen moeten aanpassen aan bestaande verplichtingen, maar ook rekening moeten houden met een veranderende beleidsomgeving, evoluerende stakeholderverwachtingen en de nood aan structureel interne expertise opbouwen.

Een terugkerend punt tijdens de interviews is de twijfel en terughoudendheid die werd veroorzaakt door de aanpassing van de oorspronkelijke CSRD-regels via het Omnibusvoorstel. De versoepeling van de rapporteringsverplichtingen voor bepaalde bedrijven heeft volgens meerdere respondenten geleid tot onzekerheid en zelfs demobilisatie. Organisaties die al intensief investeren in voorbereiding, opleidingen of rapportageprocessen, voelen zich soms financieel 'afgestraft'. Tegelijk lijkt bij andere bedrijven net een afwachtende houding te zijn ontstaan: zolang niet duidelijk is wat precies verplicht blijft en wanneer, stelt men beslissingen uit. Deze onzekerheid ondermijnt volgens de geïnterviewden niet alleen de geloofwaardigheid van het beleid, maar ook het vertrouwen van bedrijven in de waarde van hun investeringen in duurzaamheid.

"Het heeft ervoor gezorgd dat de bedrijven ook dachten van we gaan nog even afwachten, er zijn geen voorbeelden, we zien wel wat ervan komt. Bedrijven die wel braaf hebben gevolgd, zijn heel veel geld en tijd kwijtgeraakt nu. Wat gewoon zorgt dat als er nu nog iets nieuws komt, dat er nog meer bedrijven gaan zeggen ja, we wachten wel... Want er zijn heel veel bedrijven die duizenden, tienduizenden, honderden duizenden euro's effectief hebben geïnvesteerd om dat te doen. En dat wordt dan nu praktisch op van de een op de andere dag teruggeschroefd."

(Respondent B)

Deze beleidsdynamiek raakt ook aan de nood aan duidelijke kaders en sectoroverschrijdende richtlijnen. Respondenten gaven meermaals aan dat de vrijheid die bedrijven krijgen om materialiteit en rapportstructuren zelf in te vullen, op korte termijn wel werkbaar lijkt, maar op lange termijn leidt tot onvergelykbare rapporten, gebrek aan marktpraktijk en risico op *greenwashing*. Vanuit dit opzicht wordt gepleit voor een sterker ondersteunend beleid, met *templates* of *best practices* die de rapportage-inspanningen stroomlijnen. Tegelijk werd daarbij gewaarschuwd voor het risico op standaardisering die de inhoudelijke authenticiteit zou tegenhouden. Bedrijven moeten gestimuleerd worden om echt na te denken over hun impact, en niet om *formats* puur mechanisch in te vullen.

"Het zou misschien soms handig zijn om een concreet voorbeeld uit te werken, denk ik. En overigens, snap ik ook wel dat je dat niet wilt doen, want dan gaat iedereen gewoon een concreet voorbeeld kopiëren. Maar, wat eigenlijk wel handig zou zijn, is om zo'n best practices te gaan delen." (Respondent C)

"Soms is het een beetje vaag welke definities we moeten gebruiken of een beetje

meer moeten harmoniseren. En ik denk dat dat ook de bedoeling is van de Omnibus. Dus ja, ze zullen terugkijken op welke lessen kunnen worden getrokken uit dit eerste jaar van rapportage en hopelijk dit vereenvoudigen voor ons.” (Respondent A)

Naast de externe onzekerheid over beleid en marktkaders kwam in de analyse ook de nood aan interne professionalisering sterk naar voren. Bedrijven die succesvol met CSRD omgaan, blijken dit meestal te danken aan een interne leerfase: het aanstellen van een coördinator, investeren in opleidingen, het oefenen door middel van een 'dry run', en het betrekken van audit- of adviespartners in een vroeg stadium. Deze inzichten werden zowel binnen de interviews als in de stage consequent bevestigd. Interne kennisopbouw, eerder dan externe afhankelijkheid, werd gezien als sleutelfactor voor duurzame verankering van het rapporteringsproces. Daarbij werd ook benadrukt dat het belangrijk is om klein te beginnen en stapsgewijs te leren. De kwaliteit van rapportage blijkt immers niet te worden bepaald door grootte of sector, maar door maturiteit en interne afstemming.

“Ja, als je met verschillende onderdelen binnen een groep werkt, zeker over landen heen, is het gewoon belangrijk dat iedereen met dezelfde termen en werkwijzen werkt. Alles zoveel mogelijk gelijk trekken, en ook goed testen hoe je de data verzamelt, dat is echt nodig.” (Respondent E)

“Ja, ik denk zoals ik het al een beetje aanhaalde, in het feit dat (de data) telkens vanuit heel veel verschillende locaties moet komen, consistent,... dus zorg dat (de processen) organisatie breed gedragen worden” (Respondent D)

“Je moet gewoon beginnen met de eerste stappen. En dat is voor mij altijd beginnen met die Dubbele Materialiteits Assessment-oefening, en die blijft overeind, dat weten we.” (Respondent C)

In het stageverslag werden deze bevindingen eveneens bevestigd. Klanten die proactief aan de slag gingen met projectstructuur, rolverdeling en planning, bleken beduidend beter voorbereid. In dossiers waar geen voorbereiding had plaatsgevonden, moest het rapporteringsproces vaak herhaald of on hold gezet worden, wegens ontbrekende data, onduidelijke verantwoording of gebrek aan coördinatie. De conclusie uit het stageverslag komt dan ook neer op: *de kwaliteit van het rapport hangt niet volledig af van de tools, maar vooral van de manier waarop intern de verantwoordelijkheid is georganiseerd* (Stageverslag).

Wat uit al deze inzichten volgt, is dat de CSRD minder een technische oefening is dan een leertraject. De ondernemingen die de meeste meerwaarde halen uit het proces zijn net diegene die het gebruiken om na te denken over hun waarden, hun structuren en hun *stakeholders*. Die conclusie werd door meerdere respondenten bevestigd, waarbij enkele tips werden gegeven voor bedrijven die nog in de eerste voetstappen staan met betrekking tot duurzaamheidsrapportage:

niet wachten tot de druk te groot wordt, maar nu al starten met interne capaciteit opbouwen. Het advies is om klein en beheersbaar te beginnen, bijvoorbeeld met een dubbele materialiteitsanalyse of een simulatie van *assurance*, en van daaruit verder te bouwen naar een structureel rapporteringskader dat gedragen wordt door de hele organisatie.

"Ten eerste denk ik dat je eerst moet kijken waarom je het doet. Is het puur naleving of is er ook een strategisch aspect? En als er ook een strategisch aspect is, zet er dan de juiste middelen voor in, want onderschat niet hoeveel werk het is." (Respondent A)

"Begin er tijdig aan. Er zijn heel veel bedrijven die nu, omdat het twee jaar is uitgesteld, ook maar gezegd hebben van oké, alles on holt, maar wachten, we zien wel. En vervolgens gaan ze binnen anderhalf jaar weer grote stress hebben om er te geraken. En er dan, ja, in the end geraken, maar niet op een propere manier. Dan zal het alweer een heel hobbelig, stressvol parcours zijn. Terwijl als je nu eigenlijk begint en dat structureel stap voor stap goed aanpakt, dan denk ik dat dat slim is." (Respondent D)

De CSRD wordt door sommigen nog steeds gezien als een eindpunt, een rapport dat moet worden ingediend. Maar de analyse toont dat het in realiteit een continu leerproces is dat vraagt om intern leiderschap, externe betrokkenheid, en beleidsondersteuning. Bedrijven die dit begrijpen en inzetten op maturiteitsopbouw, zullen beter in staat zijn om te voldoen aan verplichtingen en daar toegevoegde waarde uit te halen. Overheden die deze ontwikkeling willen versnellen, moeten zorgen voor duidelijke kaders, consistente verwachtingen en een zekere bescherming voor pioniers. Alleen dan kan de CSRD uitgroeien tot een geloofwaardig en breed gedragen systeem van duurzaamheidstransparantie.

De gesprekken met respondenten en inzichten uit de stage maken duidelijk dat bedrijven vandaag navigeren in een context waarin de toekomst van duurzaamheidsrapportering als onstabiel, veranderlijk en politiek beïnvloedbaar wordt ervaren. Dit beïnvloedt ook hun verwachtingen. Er is in veel gevallen geen verwerping van het belang van duurzaamheidsrapportering, integendeel, de relevantie wordt bijna nooit tegengesproken, maar er is wel sprake van een zekere terughoudendheid. Deze houding vloeit voort uit beleidswijzigingen zoals het Omnibusvoorstel, maar ook uit de ervaring dat verplichtingen kunnen verschuiven en dat inspanningen niet altijd beloond worden met duidelijkheid of stabiliteit.

Meerdere respondenten drukten uit dat het vertrouwen in het Europese duurzaamheidsbeleid onder druk staat sinds de versoepeling van de CSRD via het Omnibusvoorstel. De wijziging van de drempels en *timing* heeft niet alleen operationele gevolgen gehad, maar ook invloed op de bereidheid tot actie. Organisaties die tijdig zijn begonnen, investeren nu verder, maar vaak met een zekere frustratie. Bedrijven die nog moeten starten, stellen acties liever uit tot er opnieuw zekerheid is. Deze beleidsvolatiliteit verlaagt het vertrouwen dat nodig is om duurzaamheidsrapportering structureel in te bouwen.

"We hebben nu al zoveel geïnvesteerd in die processen, en nu haal je dat er toch weer uit. Maar dat is een enorme frustratie in de zin van dat is gewoon geld down the drain... Er zijn heel veel bedrijven die nu, omdat het weer is uitgesteld, ook maar gezegd hebben van oké, maar wachten, we zien wel." (Respondent D)

Tegelijkertijd leeft bij veel bedrijven het besef dat duurzaamheid onvermijdelijk zal blijven en dat rapportering daar logischerwijs een rol in speelt. Maar men probeert voorzichtig te zijn in het maken van structurele keuzes, precies omdat de richting en vorm van rapportage nog steeds evolueert. De onduidelijkheid over wat in de toekomst verplicht zal zijn en op welke manier, zorgt ervoor dat organisaties zich richten op de minimale, meest zekere onderdelen van de regelgeving, zoals de dubbele materialiteitsanalyse of scope 1 en 2-emissies.

"Die DMA-oefening, die blijft overeind, dat weten we. We hebben nu misschien wel extra tijd (voor de CSRD), dat kunnen we misschien even on hold zetten, maar die DMA is zo belangrijk." (Respondent C)

Deze voorzichtige aanpak komt ook voort uit het feit dat bedrijven beseffen dat de maatschappelijke verwachtingen misschien nog sneller veranderen dan de regelgeving, en dat reputatie snel onder druk kan komen te staan wanneer *claims* niet onderbouwd blijken. De angst om door premature rapportage reputatieschade op te lopen leidt ertoe dat bedrijven extra voorzichtig zijn in hun externe communicatie, zeker zolang ze intern nog geen zekerheid hebben over de datakwaliteit.

"Ik heb er wel een mening over dat dit niet de juiste manier was om het te doen. Het lijkt me logisch: als je nu al iets naar buiten brengt dat later verstrengd wordt, dan zijn er nog meer mensen die afhaken. En nu, moet ik ook eerlijk zeggen, met de harde deadlines en dergelijke, waren er nog bedrijven die daarom bewust wachten met communiceren." (Respondent B)

Wat verder opvalt, is dat veel respondenten duurzaamheid en rapportage zien als twee gerelateerde maar onderscheiden fenomenen. Duurzaamheid als principe wordt breed gedragen, maar de vorm waarin het gerapporteerd moet worden, en vooral de snelheid waarmee dat moet, wordt als te wisselvallig ervaren. Sommige bedrijven blijven bewust investeren in hun ESG-beleid, maar kiezen ervoor om de formele rapportering uit te stellen of minimaal te houden tot er meer duidelijkheid is over de eisen, standaardisatie en beleid. Deze voorzichtige houding werd ook in het stageverslag geobserveerd, waar we konden concluderen dat verschillende bedrijven er bewust voor kiezen om interne duurzaamheidsinitiatieven niet meteen extern te rapporteren zolang de invulling van de CSRD-standaarden onvoldoende vaststaat.

Deze combinatie van bewustzijn en beleidswantrouwen leidt tot gesegmenteerde rapportagepraktijken: bedrijven voeren enkel uit wat robuust is (bv. kwantificeerbare emissies), maar vermijden voorlopig bredere verklaringen. Dit kan leiden tot stagnerende rapportagekwaliteit in de eerste implementatiefasen van de CSRD. Tegelijk geven sommige respondenten aan dat die

terughoudendheid tijdelijk zal zijn, en dat naarmate meer bedrijven eerste rapporten publiceren en marktnormen zich vormen, het vertrouwen wel zal toenemen.

"Maar ik denk, als je een playfield kunt creëren waar je ervoor zorgt dat die duurzaamheid de norm wordt, en dan worden we daar gewoon allemaal tezamen beter van, dan ga je er toch altijd hebben die toch gaan proberen daar nog net iets beter in te zijn. Omdat ze dat kunnen met dezelfde marge te realiseren, dan haal je daar winst uit. En dat vind ik eigenlijk wel goed, dat je dat probeert te creëren vandaag." (Respondent D)

Kortom, de toekomstverwachtingen van bedrijven rond duurzaamheidsrapportering worden sterk gevormd door de spanning tussen vereiste en onzekerheid. De ambitie om transparanter en duurzamer te worden is aanwezig, maar wordt gedempt door een regelgeving die als beweeglijk en politiek beïnvloedbaar wordt ervaren. Dit verklaart waarom bedrijven mikken op robuuste, gefaseerde implementatie, eerder dan op volledige omarming van de CSRD. Of die voorzichtigheid zal omslaan in vertrouwen, hangt af van de stabiliteit en voorspelbaarheid van de komende jaren, zowel in regelgeving als in marktdruk.

Deel V: Besluit

5. Conclusie en discussie

De implementatie van de CSRD brengt voor bedrijven een fundamentele herpositionering met zich mee in hun omgang met duurzaamheid. De centrale onderzoeksvraag van deze studie luidde: Welke operationele uitdagingen en opportuniteiten brengt de CSRD met zich mee voor bedrijven, en hoe gaan zij om met de complexiteit van dubbele materialiteit? Dit onderzoek heeft getracht een genuanceerd antwoord te formuleren op deze vraag, vertrekkend vanuit zowel een theoretisch kader als empirische bevindingen uit kwalitatieve interviews en een praktijkstage in de auditsector. In deze conclusie worden de belangrijkste inzichten systematisch besproken, aan de hand van enkele centrale deelvragen.

Een eerste focuspunt betrof de operationele maatregelen die bedrijven kunnen nemen om zich in regel te stellen met de CSRD. Uit de literatuur en empirische data blijkt dat de implementatie ervan bedrijven aanzet tot een diepgaande herstructurering van hun dataverzameling, rapportageprocessen en interne verantwoordelijkheden. Concreet betekent dit dat veel organisaties nieuwe coördinatiemechanismen instellen, vaak in de vorm van taskforces of ESG-teams, en intensief investeren in training en interne bewustmaking. Tegelijkertijd zijn er duidelijke verschillen in maturiteit tussen grote ondernemingen en KMO's, waarbij KMO's vaker worstelen met het opzetten van dergelijke structuren. De nood aan centrale coördinatie en cross-functionele samenwerking blijkt cruciaal, onder meer voor het waarborgen van datakwaliteit, het voorkomen van inconsistenties tussen afdelingen en het vermijden van *greenwashing*. Daarbij komt ook naar voren dat veel bedrijven aanvankelijk afhankelijk zijn van externe consultants om de eerste stappen te zetten, maar dat het opbouwen van interne capaciteit een belangrijke succesfactor vormt voor duurzame implementatie op langere termijn.

Een tweede belangrijk onderdeel van de analyse betrof de beoogde en gerealiseerde opportuniteiten die voortvloeien uit *CSRD-compliance*. De CSRD toont zich niet louter als een rapporteringsverplichting, maar als hefboom voor organisatiebrede reflectie. Bedrijven die het proces gebruiken om interne structuren, beleidsvisies en stakeholderrelaties opnieuw te doordenken, ervaren duidelijk meerwaarde. Transparantie richting investeerders, klanten en overheden blijkt een belangrijke *driver* voor proactieve implementatie. Diverse respondenten benoemden bovendien dat het doorlopen van een materialiteitsanalyse niet enkel *compliance* dient, maar tevens inzichten opleveren over risico's, waardecreatie en duurzaamheidsprioriteiten op lange termijn. Bedrijven die duurzaamheid op die manier verankeren, ontwikkelen ook een robuuster toekomstperspectief en kunnen zich onderscheiden voor aanbestedingen of kapitaalmarkt opportuniteiten. Toch is deze meerwaarde niet universeel: organisaties die CSRD louter als een kost en juridische verplichting benaderen, blijven vaak steken in oppervlakkige implementatie zonder structurele impact.

Dit onderzoek richtte zich ook op de omgang van bedrijven met de complexiteit van dubbele materialiteit. Hieruit blijkt dat de toepassing van dit concept in de praktijk zeer uiteenloopt. Terwijl sommige bedrijven het proces ernstig nemen en inzetten op stakeholderdialog, risicobeoordeling en impactanalyse, beperken anderen zich tot *deskresearch* of minimale bevestigingen. Deze heterogeniteit zorgt niet alleen voor verschillen in kwaliteit, maar ook voor uitdagingen op vlak van audits en verificaties. Voor auditors is het vaak moeilijk te beoordelen of een dubbele materialiteitsanalyse methodologisch robuust en genuanceerd is, aangezien veel aspecten kwalitatief en interpretatief van aard zijn. Hierdoor ontstaat een spanningsveld tussen de verwachtingen van de richtlijn en de praktische uitvoerbaarheid ervan. Desondanks wordt het concept door meerdere respondenten erkend als waardevol, net omdat het organisaties dwingt om niet enkel naar financiële materialiteit te kijken, maar ook maatschappelijke impact systematisch in kaart te brengen.

Uit de empirische gegevens blijkt dat de wijze waarop bedrijven zich organisatorisch voorbereiden op de CSRD sterk verschilt naargelang hun omvang, ervaring en sector. Grote bedrijven beschikken doorgaans over meer middelen om gespecialiseerde ESG-teams samen te stellen of externe expertise aan te trekken. Zij zetten vaker in op formele structuren, zoals *taskforces* of multidisciplinaire stuurgroepen, waarin sustainability officers samenwerken met *finance*, *legal*, HR en IT. KMO's daarentegen geven aan dat de CSRD-vereisten vaak 'erbij genomen' worden door bestaande functies, wat de effectiviteit en kwaliteit van de rapportage bemoeilijkt. Vooral in deze context wordt een gebrek aan interne expertise als knelpunt ervaren. De opleiding van interne data-eigenaars en het creëren van duidelijke interne processen zijn daarbij doorslaggevend om fouten, inconsistenties of ondermaatse onderbouwing te vermijden.

Een structureel terugkerende uitdaging is de kwaliteit en volledigheid van de niet-financiële data die nodig is voor CSRD-rapportering. Bedrijven worden geconfronteerd met de noodzaak om ESG-data op een vergelijkbaar niveau van betrouwbaarheid te brengen als financiële gegevens, terwijl bestaande rapportagesystemen daar vaak niet op afgestemd zijn. Vooral het verzamelen van impactdata over milieu- en sociale kwesties vraagt samenwerking over verschillende afdelingen heen (zoals HR, operationeel management en *Finance*), die niet altijd geharmoniseerd zijn. Inconsistenties en interpretatieverschillen treden dan ook geregeld op, wat de verifieerbaarheid van duurzaamheidsrapporten in het gedrang kan brengen. Verschillende respondenten benadrukten dat een sterke interne coördinatiefunctie, bijvoorbeeld in de vorm van een centrale ESG-manager, essentieel is om gegevenskwaliteit te bewaken.

Er is dan ook een duidelijke tweestrijd in perceptie op te merken over de CSRD. Bij sommige respondenten overheerste een gevoel van urgentie en betrokkenheid, waarbij rapportering werd aangegrepen als hefboom voor organisatorische reflectie en waardecreatie. Andere organisaties daarentegen beschouwen de richtlijn veeleer als een formele verplichting die zo efficiënt mogelijk moet worden afgewerkt. Deze tegenstelling leidt tot uiteenlopende niveaus van betrokkenheid en kwaliteitsverschillen in rapportage. Bovendien wordt het verschil in aanpak versterkt door de onzekerheid die ontstaan is naar aanleiding van het Omnibusvoorstel van de Europese Commissie. Dit voorstel, dat voorziet in een uitstel of versoepeling van bepaalde rapportageverplichtingen,

heeft bij sommige bedrijven geleid tot een terughoudende houding. De motivatie om nu al te investeren in structuur, data en methodologie werd daardoor tijdelijk teruggebracht.

Het spanningsveld tussen *compliance* en ambitie loopt als een rode draad door dit onderzoek. Enerzijds worden bedrijven geconfronteerd met de technische complexiteit en formele verplichtingen van de CSRD, die tot frustratie en overbelasting kunnen leiden. Anderzijds toont de praktijk aan dat bedrijven die het rapportageproces aangrijpen als kans om hun processen en bedrijfsvoering te versterken, wel degelijk voordelen realiseren op vlak van reputatie, stakeholderrelaties en organisatorische samenhang. Dit impliceert dat het succes van de CSRD in belangrijke mate afhangt van de *mindset* waarmee bedrijven het implementatieproces benaderen.

Uit het onderzoek blijkt echter dat de interpretatie en toepassing van dubbele materialiteit sterk uiteenloopt tussen bedrijven. Sommige ondernemingen hanteren een doorgedreven aanpak, met uitgebreide stakeholderdialogen, scenarioanalyses en interne workshops om tot een robuuste materialiteitsmatrix te komen. Andere bedrijven beperken zich tot meer oppervlakkige methodes, zoals *deskresearch* of een beperkte interne bevraging. Deze verschillen zijn deels te verklaren door sectorale en organisatorische context, maar ze wijzen ook op het ontbreken van een gestandaardiseerde methodologie.

Voor auditors en assuranceverleners betekent dit dat zij moeten opereren binnen een grijze zone van normatieve verwachtingen en praktische realiteiten. Respondenten uit de auditpraktijk geven aan dat de controle van kwalitatieve informatie, zoals beleidsverklaringen of materialiteitsanalyses, moeilijker te objectiveren valt dan kwantitatieve KPI's. De toetsing vereist oordeelsvorming over methodologische deugdelijkheid, proportionaliteit en consistentie, eerder dan formele juistheid. Auditteams moeten hiervoor terugvallen op interne richtlijnen, best practices en onderlinge afstemming om tot een werkbare beoordelingspraktijk te komen.

De bevindingen uit dit onderzoek tonen aan dat de theoretische modellen uit de literatuur niet allemaal even adequaat blijken om de praktijk van CSRD-implementatie volledig te verklaren. Waar sommige theorieën een waardevol interpretatiekader boden, bleken andere eerder normatief dan descriptief toepasbaar. Zo wordt in de literatuur de *stakeholder theory* vaak gezien als een fundamentele pijler van duurzaamheidsrapportage, en ook de CSRD benadrukt het belang van stakeholderdialog, met name in het kader van de dubbele materialiteitsanalyse. In de praktijk bleek deze betrokkenheid echter sterk beperkt. De interviews en stageobservaties toonden aan dat veel bedrijven hun *stakeholderinput* herleiden tot interne inschattingen of secundaire bronnen. Systematische consultatie, zoals aanbevolen in de theorie, bleef uit. Dit wijst op een spanningsveld tussen normatieve verwachtingen en de haalbaarheid of bereidheid om deze effectief toe te passen.

De *legitimacy theory* bood daarentegen een robuust verklaringskader voor het gedrag van veel organisaties. Uit het veldonderzoek blijkt duidelijk dat externe druk, reputatiebewaking en formele vereisten de voornaamste drijfveren zijn achter de implementatie van CSRD. Bedrijven beschouwen rapportering vaak als een manier om aan minimale verwachtingen te voldoen, eerder dan als strategisch instrument voor verandering. Deze bevindingen sluiten nauw aan bij bestaande

literatuur die stelt dat bedrijven in complexe of onzekere contexten eerder symbolisch dan substantieel reageren op institutionele druk. Het uitstelgedrag na het Omnibusvoorstel illustreert hoe snel legitimiteitsstrategieën verschuiven bij gewijzigde beleidsdruk. Ook de *institutional theory* bleek goed toepasbaar. Zowel uit de interviews als het stageverslag blijkt dat veel bedrijven hun aanpak baseren op wat sectorgenoten doen, of zich laten leiden door consultants, templates en externe formats. In afwezigheid van gevestigde marktnormen grijpen organisaties naar signalen van legitimiteit en conformiteit. Dit wijst op een sterke institutionele werking van de CSRD, maar toont ook dat dit vooral leidt tot organisatorische verandering en minder tot inhoudelijke diepgang, tenzij interne overtuiging en capaciteit aanwezig zijn.

De empirische bevindingen bevestigen dus in sterke mate de institutionele en legitimiteitstheoretische invalshoek, maar nuanceren tegelijk de veronderstelde effectiviteit van stakeholdergerichtheid als organiserend principe in de praktijk. Er ontstaat een genuanceerd beeld waarbij de CSRD momenteel eerder functioneert als een formalisering van rapportage dan als katalysator van een fundamentele strategische omwenteling. Alleen in die gevallen waar interne sturing, kennis en visie op duurzaamheid aanwezig zijn, blijkt er daadwerkelijk aansluiting tussen theorie en praktijk. Deze inzichten versterken het pleidooi voor verdere capaciteitsopbouw, interne coördinatie en beleidsstabiliteit als randvoorwaarden voor effectieve implementatie.

De onzekerheid over wat 'voldoende onderbouwd' is in het kader van dubbele materialiteit heeft ook gevolgen voor de geloofwaardigheid van duurzaamheidsrapportering. Vanuit zowel audit als beleidsperspectief groeit de consensus dat structurele controlemechanismen en auditprocessen noodzakelijk zijn om deze risico's te beperken. De CSRD verplicht daarom tot externe verificatie (*limited assurance*), wat een belangrijke stap is in de richting van betrouwbaardere duurzaamheidscommunicatie.

Naast de interne implicaties, heeft de CSRD ook impact op de relatie tussen bedrijven en hun externe *stakeholders*. Investeerders en banken hechten steeds meer belang aan betrouwbare ESG-informatie, onder andere om duurzaamheidsrisico's in hun portefeuilles te kunnen inschatten en investeringsbeslissingen te onderbouwen. Transparante en consistente rapportages creëren in dat opzicht niet alleen *compliance*, maar ook vertrouwen. Respondenten bevestigen dat *stakeholders* positiever reageren op bedrijven die duurzaamheidsdata gestructureerd, onderbouwd en controleerbaar presenteren, met duidelijke koppeling aan beleidsdoelstellingen en prestaties. Op langere termijn kan dit ook de toegang tot kapitaal verbeteren, zeker via ESG-gerelateerde financieringskanalen zoals groene obligaties of *sustainability-linked loans*.

Ook binnen andere stakeholderrelaties, met klanten, leveranciers en overheden, wint duurzaamheid aan belang. In verschillende sectoren worden aanbestedingen en contracten afhankelijk gemaakt van aantoonbare ESG-prestaties. Bedrijven die anticiperen op de CSRD en hun rapportages integraal verankeren in hun beleid, versterken aldus hun positie in de waardeketen. Transparantie wordt niet alleen een verplichting, maar ook een competitief instrument, zeker in contexten waar reputatie, maatschappelijk draagvlak en *license to operate* steeds vaker afhangen van duurzaamheidsperceptie.

De invoering van de CSRD markeert een belangrijke mijlpaal in de evolutie van duurzaamheidsrapportering in Europa. Deze studie toont aan dat de richtlijn niet enkel nieuwe technische vereisten oplegt, maar vooral ook een bredere transformatie teweegbrengt in de manier waarop bedrijven nadenken over duurzaamheid, transparantie en stakeholderverantwoordelijkheid. Toch blijkt uit de analyse dat de weg naar structurele en zinvolle implementatie complex en ongelijkmatig is. De ervaringen van bedrijven illustreren dat succes afhangt van meer dan louter naleving: het vraagt om visie, coördinatie, capaciteitsopbouw en kritische reflectie.

Tot slot bevestigt dit onderzoek dat transparantie en duurzaamheid zich meer en meer positioneren als structurele componenten van bedrijfsvoering, en niet langer als facultatieve nevenactiviteiten. De CSRD verscherpt dit bewustzijn, maar haar succes zal afhangen van de mate waarin bedrijven, auditors en beleidsmakers erin slagen om inhoud boven vorm te plaatsen. Rapportage mag geen papieren oefening worden, maar dient een weerspiegeling te zijn van een werkelijk geïntegreerde duurzaamheidsstrategie. Het risico op *greenwashing*, interpretatieverschillen en rapportagevermoeidheid blijft reëel, en vraagt dus om voortdurende kritische evaluatie, harmonisering en capaciteitsversterking.

In die zin is de CSRD niet het eindpunt van duurzaamheidsrapportering, maar eerder een nieuwe vertrekbasis. Ze maakt de contouren zichtbaar van een bedrijfswereld die transparanter, veerkrachtiger en maatschappelijker verantwoord wil opereren, mits de juiste keuzes worden gemaakt. Deze masterproef draagt bij aan dat streven door inzichten te bundelen uit praktijk en theorie, en door aanbevelingen te formuleren die bijdragen aan een doordachte en toekomstgerichte implementatie van de richtlijn.

Deel VI: Beperkingen en aanbevelingen

6. Beperkingen van het onderzoek

Hoewel dit onderzoek waardevolle inzichten biedt in de impact van de CSRD op bedrijven, moet bij de interpretatie van de resultaten rekening gehouden worden met een aantal methodologische en contextuele beperkingen. De gekozen kwalitatieve onderzoeksopzet liet toe om relevante informatie te verzamelen, maar roept tegelijk vragen op omtrent de representativiteit, breedte en overdraagbaarheid van de bevindingen.

Een eerste belangrijke beperking betreft de beperkte steekproefomvang. De empirische basis werd gevormd door een reeks semigestructureerde interviews met een select aantal respondenten, uit specifieke sectoren en binnen het netwerk van de onderzoeker. Hoewel deze benadering waardevol is om praktijkervaringen te onderzoeken, bemoeilijkt ze de generaliseerbaarheid naar andere organisaties, sectoren of landen. Het gevaar bestaat dat het onderzoek een vertekend beeld geeft van de algemene staat van voorbereiding op de CSRD binnen het bredere bedrijfslandschap.

Ten tweede moet gewezen worden op het selectieproces van respondenten. Door te werken met contacten binnen het bestaande netwerk, kunnen bepaalde vooringenomenheden optreden. Respondenten die reeds geëngageerd zijn rond duurzaamheid of vertrouwd zijn met de onderzoeker, kunnen geneigd zijn om sociaal wenselijke antwoorden te geven, of om de meerwaarde van de CSRD positiever te formuleren dan in werkelijkheid het geval is. Hoewel de onderzoeker inspanningen deed om kritisch door te vragen, blijft het risico op zogenaamde *response bias* reëel in deze context.

Een derde beperking betreft de sectorale focus van het onderzoek. De meeste casussen en observaties situeren zich binnen de audit, bank en voedselsector. Andere sectoren, zoals landbouw, bouw, logistiek of detailhandel, die mogelijk met andere implementatiedynamieken kampen, kwamen minder of slechts beperkt aan bod. Dit beperkt de vergelijkbaarheid van de bevindingen en bemoeilijkt het trekken van conclusies over sectorale verschillen in maturiteit, uitdagingen of opportuniteiten.

Daarnaast is de tijdsdimensie een relevante beperking. De CSRD bevindt zich op het moment van onderzoek in een fase van eerste implementatie, waarbij veel bedrijven zich nog oriënteren of in een voorbereidingsfase zitten. De resultaten reflecteren dus voornamelijk percepties, voorlopige inzichten en eerste ervaringen. De effectiviteit van strategieën, de kwaliteit van rapportages en de daadwerkelijke impact op bedrijfsmodellen kunnen pas op middellange termijn beoordeeld worden. Bovendien zorgt de dynamiek van Europese regelgeving, met name het Omnibusvoorstel, voor een bewegend beleidsdoel. Hierdoor is de onderzoekscontext voortdurend aan verandering onderhevig en dus zeer volatiel.

Tot slot moeten de bevindingen uit het stageproject van de onderzoeker met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden. Hoewel de stage waardevolle praktijkervaring opleverde, gaat het om observaties binnen één specifieke organisatie, met haar eigen methodologie, expertise en cultuur. Deze ervaringen kunnen zinvol bijdragen als illustratie of verdieping van bredere trends, maar mogen niet als representatief beschouwd worden voor de hele sector of het gehele bedrijfslandschap.

7. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Gezien bovenstaande beperkingen opent dit onderzoek verscheidene pistes voor toekomstig academisch werk. Hieronder worden enkele concrete aanbevelingen geformuleerd die zeker nuttig kunnen zijn om verder te bouwen op dit onderzoek.

1. Vergelijkend onderzoek tussen sectoren en landen:
Toekomstig onderzoek zou expliciet de verschillen in CSRD-implementatie tussen sectoren kunnen onderzoeken. Dit zou toelaten om in kaart te brengen hoe sectorale kenmerken, zoals ESG-risicoprofiel, regulatoire druk of *supply chain*-complexiteit, het rapportageproces beïnvloeden. Ook een internationaal vergelijkend perspectief (bv. tussen lidstaten) kan waardevol zijn, gezien de mogelijkheid van uiteenlopende nationale interpretaties van de Europese richtlijn.
2. Longitudinale studies naar implementatie-effectiviteit:
Er is nood aan longitudinaal onderzoek dat de evolutie van CSRD-implementatie doorheen de tijd volgt. Dergelijke studies kunnen niet alleen de mate van *compliance* opvolgen, maar ook nagaan of en hoe bedrijven evolueren naar een meer geïntegreerde duurzaamheidsstrategie. Hierbij kan ook de wisselwerking tussen *compliance* en echte gedragsverandering onderzocht worden.
3. Kwantitatief onderzoek naar impact op prestaties en reputatie:
Aanvullend op kwalitatieve inzichten kunnen grootschalige kwantitatieve studies nagaan of CSRD-rapportage correleert met verbeterde ESG-prestaties, verhoogde investeerdersinteresse of reputatievoordelen. Ook de perceptie van *stakeholders* (zoals klanten of werknemers) over transparantie en geloofwaardigheid van duurzaamheidsrapporten kan hierbij worden onderzocht.
4. Onderzoek naar rol van technologie:
Een onderbelicht maar opkomend domein is de rol van digitale rapportagetools en AI in het faciliteren van CSRD-*compliance*. Ook de wijze waarop assuranceverleners omgaan met de complexiteit van kwalitatieve *disclosures* en dubbele materialiteit verdient verder academisch onderzoek. Hierbij kunnen verschillen in assurance-aanpak, kostenstructuren en interpretaties van materialiteit verder onderzocht worden.

8. Aanbevelingen voor de praktijk

De bevindingen uit dit onderzoek tonen aan dat bedrijven die de CSRD uitsluitend benaderen als een formele verplichting, het potentieel van de richtlijn onvoldoende benutten. Organisaties die daarentegen bereid zijn om het rapportageproces te gebruiken als hefboom voor interne herstructurering, versterking van stakeholderrelaties en strategische positionering, blijken aanzienlijk meer waarde te kunnen halen uit de implementatie. In dit opzicht is het aangewezen dat bedrijven de CSRD niet louter beschouwen als naleving van regelgeving, maar als een kans om fundamentele elementen van hun bedrijfsvoering kritisch te herevalueren. Door gericht te investeren in de ontwikkeling van ESG-coördinatiefuncties, in interne kennisopbouw en in afstemming tussen afdelingen, vergroten bedrijven hun vermogen om niet alleen te voldoen aan de rapportage-eisen, maar ook om deze in te zetten als instrument voor reputatieversterking, marktpositionering en operationele samenhang. De uitvoering van *dry runs* of simulaties, bijvoorbeeld op het vlak van dubbele materialiteitsanalyses of *assurance*-oefeningen, is daarbij een concrete werkwijze die in verschillende casussen als succesvol werd aangemerkt, omdat deze de complexiteit van het proces tastbaar maakt en interne verantwoordelijkheden verduidelijkt.

Voor kleinere bedrijven en KMO's is het aangewezen om, gezien hun vaak beperktere middelen en interne expertise, proactief op zoek te gaan naar schaalbare en realistische benaderingen. Dit kan onder meer door aansluiting te zoeken bij sectororganisaties, gebruik te maken van toegankelijke rapportagetools, of door deel te nemen aan centrale opleidingen en kennisdelingsinitiatieven. In plaats van te streven naar een volledige implementatie vanaf het begin, ligt de meerwaarde voor KMO's in het uitwerken van een gefaseerde aanpak die hen in staat stelt om geleidelijk te groeien in maturiteit. Daarbij kan tijdelijke ondersteuning van externe adviseurs zinvol zijn, op voorwaarde dat dit gepaard gaat met interne kennisoverdracht, zodat de organisatie niet afhankelijk blijft van externe expertise op de lange termijn.

Daarnaast werd binnen dit onderzoek vastgesteld dat ook op beleidsniveau verdere stappen nodig zijn om de praktische haalbaarheid van de CSRD te ondersteunen. Hoewel de richtlijn bewust ruimte laat voor sectorale interpretatie, blijkt uit de empirische data dat deze vrijheid in de toepassing, en met name de openheid rond dubbele materialiteit, leidt tot uiteenlopende kwaliteitsniveaus en onzekerheid over wat als 'voldoende' onderbouwing geldt. Om de geloofwaardigheid en vergelijkbaarheid van rapportages te waarborgen, is er nood aan verdere verfijning en concretisering van de European Sustainability Reporting Standards. Beleidsmakers worden uitgenodigd om bedrijven hierbij actief te ondersteunen via duidelijke interpretatierichtlijnen, praktijkvoorbeelden en trainingsmateriaal dat gericht is op zowel grote als kleine ondernemingen. Daarbij verdient het aanbeveling dat ook expliciet rekening wordt gehouden met de implementatiecapaciteit van kleinere organisaties, zodat de CSRD geen instrument wordt dat enkel werkbaar is voor bedrijven met een uitgebreide compliance-infrastructuur.

Bibliografie

- Abnett, K., & Payne, J. (2025). Europe plans to ease sustainability reporting rules to compete globally.
<https://www.reuters.com/world/europe/eu-set-propose-sweeping-red-tape-cuts-boost-business-competitiveness-2025-02-26/>
- Adams, C. A., & Abhayawansa, S. (2022). Connecting the COVID-19 pandemic, environmental, social and governance (ESG) investing and calls for 'harmonisation' of sustainability reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 82, 102309.
- Adloff, F., & Neckel, S. (2019). Futures of sustainability as modernization, transformation, and control: a conceptual framework. *Sustainability Science*, 14, 1015-1025.
- Amel-Zadeh, A., & Serafeim, G. (2018). Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey. *Financial analysts journal*, 74(3), 87-103.
- Arvidsson, S., & Dumay, J. (2022). Corporate ESG reporting quantity, quality and performance: Where to now for environmental policy and practice? *Business strategy and the environment*, 31(3), 1091-1110.
- Baumüller, J., & Grbenic, S. O. (2021). Moving from non-financial to sustainability reporting: Analyzing the EU Commission's proposal for a Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*(1), 369-381.
- Bebbington, J., Larrinaga, C., & Moneva, J. M. (2008). Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 337-361.
- Bellucci, M., & Manetti, G. (2018). *Stakeholder engagement and sustainability reporting*. Routledge.
- Carter, N. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Number 5/September 2014*, 41(5), 545-547.
- Cerqueti, R., Ciciretti, R., Dalò, A., & Nicolosi, M. (2021). ESG investing: A chance to reduce systemic risk. *Journal of Financial Stability*, 54, 100887.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.
- Charmaz, K. (2012). The power and potential of grounded theory. *Medical sociology online*, 6(3), 2-15.
- Cho, C. H., Michelon, G., Patten, D. M., & Roberts, R. W. (2015). CSR disclosure: the more things change...? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(1), 14-35.
- Cho, C. H., & Patten, D. M. (2007). The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 639-647.
- Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (Text with EEA

- relevance), (2022).
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464#>
- Creswell, J. W. (1994). *Research design: Qualitative & quantitative approaches*. Sage Publications, Inc.
- Cuomo, F., Gaia, S., Girardone, C., & Piserà, S. (2024). The effects of the EU non-financial reporting directive on corporate social responsibility. *The European journal of finance*, 30(7), 726-752.
- De Villiers, C., Venter, E. R., & Hsiao, P. C. K. (2017). Integrated reporting: background, measurement issues, approaches and an agenda for future research. *Accounting & Finance*, 57(4), 937-959.
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures—a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311.
- Delgado-Ceballos, J., Ortiz-De-Mandojana, N., Antolín-López, R., & Montiel, I. (2023). Connecting the Sustainable Development Goals to firm-level sustainability and ESG factors: The need for double materiality. In (Vol. 26, pp. 2-10): SAGE Publications Sage UK: London, England.
- Deloitte. (2025). European Commission Proposes Reduction in Sustainability Reporting and Due Diligence Requirements.
<https://dart.deloitte.com/USDART/home/publications/deloitte/heads-up/2025/eu-commission-on-omnibus-proposal-sustainability-reporting-reduction-csrd>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The investor revolution. *Harvard Business Review*, 97(3), 106-116.
- Eccles, R. G., Krzus, M. P., Rogers, J., & Serafeim, G. (2012). The need for sector-specific materiality and sustainability reporting standards. *Journal of applied corporate finance*, 24(2), 65-71.
- Foerstl, K., Azadegan, A., Leppelt, T., & Hartmann, E. (2015). Drivers of supplier sustainability: Moving beyond compliance to commitment. *Journal of supply chain management*, 51(1), 67-92.
- Forwood, G., Connellan, C., Sitter, J., Shergolf, S., Janina, M.-B., De Catelle, W., & Ahmad, S. (2025). EU Omnibus Package: 10 things you should know about the proposed changes to key sustainability legislation.
<https://www.whitecase.com/insight-alert/eu-omnibus-package-10-things-you-should-know-about-proposed-changes-key>
- Freeman, R. E. (1984). *A stakeholder approach*.

- Fusch, P., & Ness, L. (2015). Are We There Yet? Data Saturation in Qualitative Research. *Qualitative Report*, 20, 1408-1416. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2281>
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). Grounded theory: The discovery of grounded theory. *Sociology the journal of the British sociological association*, 12(1), 27-49.
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management accounting research*, 23(3), 205-223.
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47-77.
- Grewal, D., Gauri, D. K., Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R. (2021). Strategizing retailing in the new technology era. *Journal of Retailing*, 97(1), 6-12.
- Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of cleaner production*, 59, 5-21.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business ethics quarterly*, 23(1), 97-124.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management Review*, 20(4), 986-1014.
- Kaner, G. (2021). Greenwashing: How difficult it is to be transparent to the consumer—H&M case study. *Green marketing in emerging markets: strategic and operational perspectives*, 203-226.
- Kiron, D., Unruh, G., Reeves, M., Kruschwitz, N., Rubel, H., & ZumFelde, A. M. (2017). Corporate sustainability at a crossroads. *MIT Sloan Management Review*, 58(4).
- Kotsantonis, S., & Serafeim, G. (2019). Four things no one will tell you about ESG data. *Journal of applied corporate finance*, 31(2), 50-58.
- Kvale, S. (1994). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications, Inc.
- Lee, J., Serafin, A. M., & Courteau, C. (2023). Corporate disclosure, ESG and green fintech in the energy industry. *The Journal of World Energy Law & Business*, 16(6), 473-491. <https://doi.org/10.1093/jwelb/jwad018>
- Lemasson, M., Chapelle, F., & Loubere, S. (2017). PwCGlobal Digital Procurement Survey CPO Insights: Performance, CSR, and Technology. <https://www.pwc.fi/fi/tiedostot/Nordics-Outlook-for-Digital-procurement-survey-2023.pdf>
- Matthaei, S. (2013). Lack of experts as an ideal introduction to CSR.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

- Mezzanotte, F. E. (2023). Corporate sustainability reporting: double materiality, impacts, and legal risk. *Journal of Corporate Law Studies*, 23(2), 633-663.
<https://doi.org/10.1080/14735970.2024.2319058>
- Mortelmans, D. (2020). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* (Vol. 3). Acco Illenois, Lake Zurich.
- NBB. (2024). Lijst van ondernemingen onderhevig aan CSRD.
<https://www.nbb.be/nl/artikels/lijt-van-ondernemingen-onderhevig-aan-csrd>
- O'donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344-371.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management Review*, 16(1), 145-179.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and policy in mental health and mental health services research*, 42, 533-544.
- Pantazi, T. (2024). The introduction of mandatory corporate sustainability reporting in the EU and the question of enforcement. *European business organization law review*, 1-24.
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research And Evaluation Methods*.
[http://lst-iiiep.iiiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/\[in=epidoc1.in\]/?t2000=018602/\(100\),3](http://lst-iiiep.iiiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/[in=epidoc1.in]/?t2000=018602/(100),3).
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (2003). *Qualitative research practice* (Vol. 757). sage London.
- Saini, N., Antil, A., Gunasekaran, A., Malik, K., & Balakumar, S. (2022). Environment-social-governance disclosures nexus between financial performance: A sustainable value chain approach. *Resources, Conservation and Recycling*, 186, 106571.
- Saloranta, N. (2024). Examining the impact of the CSRD on European companies' supply strategies.
- Schiemann, F., & Sakhel, A. (2019). Carbon disclosure, contextual factors, and information asymmetry: The case of physical risk reporting. *European Accounting Review*, 28(4), 791-818.
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and society*, 37, 427-442.
- Simnett, R., Vanstraelen, A., & Chua, W. F. (2009). Assurance on sustainability reports: An international comparison. *The accounting review*, 84(3), 937-967.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management Review*, 20(3), 571-610.

- Sunny, J., Undralla, N., & Pillai, V. M. (2020). Supply chain transparency through blockchain-based traceability: An overview with demonstration. *Computers & Industrial Engineering*, 150, 106895.
- Sutton, J., & Austin, Z. (2015). Qualitative research: Data collection, analysis, and management. *The Canadian journal of hospital pharmacy*, 68(3), 226.
- Threlfall, R., King, A., Shulman, J., & Bartels, W. (2020). The time has come: The KPMG survey of sustainability reporting 2020. *KPMG IMPACT: Singapore*, 63.
- Tran, N. H. (2023). Impact factors on the adoption of corporate social responsibility: Empirical evidence from an emerging market. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(2), 350-359.
- Tunn, V. S., Bocken, N. M., van den Hende, E. A., & Schoormans, J. P. (2019). Business models for sustainable consumption in the circular economy: An expert study. *Journal of cleaner production*, 212, 324-333.
- van Dijk, L., Hijink, S., & in't Veld, L. (2024). Corporate Sustainability Reporting. In *Sustainable Finance in Europe: Corporate Governance, Financial Stability and Financial Markets* (pp. 185-210). Springer.
- Widiastoeti, H., Ratnawati, T., & Nugroho, M. (2021). Analysis of Investment Decisions, Funding Decisions and Psak Compliance with Corporate Social Responsibility Disclosure (Csrd), Financial Performance, and Audit Opinions with Good Corporate Governance as Moderation in Indonesia State Enterprises. *IJEBD International Journal Of Entrepreneurship And Business Development* eISSN, 2597-4785.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.

Bijlage

Bijlage 1: Verschillen tussen NFRD en CSRD

Tabel 4: Verschillen tussen NFRD en CSRD (Baumüller et al., 2021)

Non-Financial Reporting Directive		Corporate Social Responsibility Directive
Grote organisaties van openbaar belang met > 500 werknemers: Beursgenoteerde bedrijven, Banken en Verzekeringsmaatschappijen	Toepassingsgebied	- Grote ondernemingen - Kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's) die beursgenoteerd zijn - Niet-Europese bedrijven met activiteiten in de EU en een omzet boven €150 miljoen binnen de EU
Sociale verantwoordelijkheid en behandeling van werknemers - Respect voor mensenrechten - Anti Corruptie en omkoping - Diversiteit in bedrijf besturen	Beleid en vereisten	Bovenop de NFRD-vereisten moeten de rapporterende bedrijven informatie verstrekken over: - hun strategie, doelstellingen, de rol van het bestuur en management.
Geen extra vereisten	Nieuwe vereisten	De dubbele materialiteit benadering: rapporterende bedrijven rapporteren over de manier waarop hun bedrijf invloed hebben op het milieu en op sociale aspecten
Geen rapportage standaarden en geen expliciete vergelijkbaarheid	Gedetailleerde rapportage	Nieuwe gedetailleerde verplichte normen voor duurzaamheidsrapportage om materiële informatie voor <i>stakeholders</i> te verstrekken

Geen vereiste voor controle van derden	Audit/ externe controle	De richtlijn introduceert een EU-brede vereiste voor beperkte externe controle bij duurzaamheidsinformatie die moet voldaan zijn aan een externe audit
Geen vereisten	Verslaggeving	De informatie moet worden opgenomen in het bestuursverslag van het bedrijf als één rapport in een digitaal, machine leesbaar formaat

Bijlage 2: Interviewleidraad

Welkom en bedankt dat u wilt deelnemen aan dit interview in het kader van mijn Master Thesis. Zie het inlichtingenblad voor deelnemers en het document informed consent voor meer informatie over uw deelname aan dit interview en de verwerking van uw gegevens en antwoorden.

Om te beginnen wil ik benadrukken dat er tijdens dit interview geen juiste of foute antwoorden zijn. Ik ben vooral geïnteresseerd in uw persoonlijke ervaringen en visies, concrete voorbeelden uit de praktijk helpen mij om een verder diepgaand inzicht te verwerven in de context van dit onderzoek.

De duurtijd van dit interview bedraagt ongeveer een half uur.

Onderzoek: welke operationele uitdagingen en opportuniteiten brengt de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) met zich mee voor bedrijven, en hoe gaan ze om met de complexiteit van dubbele materialiteit?

Heeft u nog vragen vooraleer we aan het interview van start gaan?

1. Introductie en achtergrond

Doel: de geïnterviewde laten reflecteren over zijn/haar ervaring en de impact van de CSRD op de organisatie.

1. Kunt u uzelf kort voorstellen en uw functie binnen het bedrijf toelichten?
 - Hoe bent u betrokken bij duurzaamheidsrapportage en/of de implementatie van de CSRD?
 - Hoelang bent u al actief in dit domein?
2. Hoe zou u de rol van duurzaamheid binnen uw organisatie omschrijven?
 - Is dit de afgelopen jaren veranderd?
 - Wat heeft deze verandering beïnvloed?
3. Welke plaats neemt duurzaamheidsrapportage in binnen de strategische beslissingen van het bedrijf?
 - Is dit een onderwerp dat vooral door specifieke afdelingen wordt behandeld, of leeft het breder binnen de organisatie?
 - Hoe werd hiermee omgegaan vóór de invoering van de CSRD, (hetzelfde,...)?

4. Hoe ervaart u de overgang naar de CSRD binnen uw organisatie?
 - Zijn er bepaalde verwachtingen of onzekerheden rond deze nieuwe richtlijn?
 - Hoe wordt deze overgang binnen uw organisatie bekeken? Als een verplichting, een kans, een risico?

2. Strategieën voor naleving van de CSRD (dubbele materialiteit)

Doel: begrijpen hoe bedrijven zich aanpassen aan de CSRD en hoe ze omgaan met rapportagevereisten.

5. Hoe zou u omschrijven hoe uw organisatie omgaat met de invoering van de CSRD?
 - Zijn er interne werkgroepen of taskforces opgericht?
 - Wordt er samengewerkt met externe consultants of auditors? Zo ja welke, wat doen zij voor jullie en waarom besteden jullie dit uit?
6. Hoe wordt binnen uw organisatie gekeken naar het concept dubbele materialiteit?
 - Wordt dit als een duidelijke richtlijn gezien, of eerder als een complex, vaag gegeven?
 - Is er intern voldoende kennis om deze beoordeling goed uit te voeren?
7. Hoe gaan jullie om met thema's die moeilijk meetbaar zijn, maar wél potentieel materieel?
 - Wordt hierover gediscussieerd in de analysefase?
 - Speelt intuïtie of inschatting van reputatierisico's soms een rol?
8. Welke moeilijkheden ondervinden jullie bij het verzamelen van gegevens of inzichten over 'impact materialiteit'?
 - Is het lastig om effecten op mens en milieu goed in kaart te brengen?
 - Hoe worden deze data gestructureerd, verzameld of geïnterpreteerd?
9. Hoe wordt binnen uw organisatie beslist wat 'materieel'/ belangrijk genoeg is voor de rapportage?
 - Hoe verloopt het proces om dubbele materialiteit te bepalen?
 - Zijn er specifieke interne of externe factoren die dit beïnvloeden?
10. In welke mate speelt technologie een rol bij de implementatie van de CSRD?
 - Wordt er gebruikgemaakt van bestaande duurzaamheidsrapportagesystemen of zijn

er nieuwe systemen nodig?

- Wordt er in het algemeen binnen jullie bedrijf al veel ingezet op nieuwe technologieën (zoals AI, etc.)
- Welke digitale *tools* of software gebruikt uw organisatie om ESG-gegevens te verzamelen en te analyseren?
- Worden AI -oplossingen overwogen voor duurzaamheidsrapportage of wat is jullie visie hierop?

3. Uitdagingen bij de implementatie van de CSRD

Doel: de moeilijkheden en hindernissen die bedrijven ondervinden bij de implementatie van de CSRD blootleggen.

11. Wat zijn voor uw organisatie de meest complexe aspecten van de CSRD?

- Zijn er bepaalde vereisten die moeilijker te implementeren zijn dan andere?
- Wordt hier nu al over nagedacht ookal zou de implementatie van de CSRD kunnen uitgesteld worden?

12. Hoe wordt binnen de organisatie omgegaan met de complexiteit van duurzaamheidsdata?

- Wat zijn de voornaamste problemen bij het verzamelen en rapporteren van ESG-data?

13. Hoe verloopt de samenwerking tussen verschillende afdelingen rond de implementatie van de CSRD?

- Worden er specifieke teams of structuren gecreëerd om de rapportage te beheren?
- Hoe verloopt de samenwerking tussen verschillende afdelingen (bv. finance, sustainability, legal, IT) als het gaat over sustainability reporting?

14. Worden er externen ingezet voor controle, verificatie of hulp bij duurzaamheidsrapportage binnen de organisatie?

- Hoe verloopt de samenwerking met externe auditors/ consultants?
- Waarom worden bepaalde zaken uitbesteed aan externen?

15. Wat vraagt de CSRD van uw organisatie op het vlak van interne expertise?

- Moeten er extra investeringen gedaan worden in kennis en vaardigheden?
- Hoe wordt hiermee omgegaan (prioriteit hiervan)?

16. Hoe kijkt uw organisatie naar de kosten die gepaard gaan met CSRD/ESG-compliance?

- Is dit een belangrijk punt intern?
- Wordt dit gezien als een strategische investering of eerder als een onvermijdelijke kost?
- Worden operationele niveaus ook meegenomen in dit beslissingsproces?

17. Hoe wordt voorkomen dat duurzaamheidsrapportage een louter formele oefening wordt zonder echte impact?

- Zijn er mechanismen binnen de organisatie om greenwashing of oppervlakkige rapportage te vermijden?
- Worden duurzaamheidsdoelen op een actieve manier opgevolgd?

4. Opportuniteiten van de CSRD

Doel: inzicht krijgen in hoe bedrijven de CSRD kunnen benutten als kans.

18. Hoe heeft de CSRD de manier waarop uw organisatie naar duurzaamheid kijkt beïnvloed?

- Heeft dit nu al tot nieuwe inzichten of opportuniteiten geleid?

19. In welke mate kan de CSRD bijdragen aan het versterken van de marktpositie van uw organisatie?

- Speelt duurzaamheid een rol in concurrentievoordeel?
- Worden er voordelen gehaald uit transparantie van rapportage (Marktgewijs,...)?

20. Hoe ervaart u de impact van de CSRD op uw stakeholderrelaties?

- Hebben investeerders, klanten of andere partijen gereageerd op de nieuwe rapportage-eisen?
- Zijn er al merkbare veranderingen in hoe externe *stakeholders* naar uw organisatie kijken?

21. Hoe beïnvloedt de CSRD de interne cultuur en visie van uw organisatie?

- Leidt het tot structurele veranderingen in hoe er met duurzaamheid wordt omgegaan?
- Zijn er nieuwe initiatieven ontstaan als gevolg van de CSRD?
- Zijn er algemene voordelen binnen het bedrijf die voortkomen uit de opkomst van een groter belang aan duurzaamheid? (Betere bedrijfscultuur, gemotiveerder personeel,...)

5. Toekomstvisie en beleid

Doel: nagaan hoe bedrijven de toekomst van de CSRD en duurzaamheid zien evolueren.

22. Hoe denkt u dat duurzaamheidsrapportage zich in de komende jaren zal ontwikkelen?

Aangezien we nu al een Omnibusvoorstel zien op het directe uitstel van de invoering van de CSRD rapportering verplichting

- Verwacht u dat de rapportage-eisen nog zullen evolueren?
- Hoe kan de regelgeving bedrijven beter ondersteunen?
- Wat kunnen deze beleidsmakers beter doen om het jullie makkelijker te maken?

23. Hebben jullie nu al lessen geleerd over wat jullie kunnen doen om beter voorbereid te zijn op nieuwe duurzaamheidsrapportage eisen?

- Welke lessen kunnen geleerd worden uit de eerste implementaties van de CSRD?

24. Welke aanbevelingen zou u geven aan bedrijven die nog niet ver gevorderd zijn met duurzaamheidsrapportage?

- Zijn er cruciale eerste stappen die u zou aanraden?
- Zijn er valkuilen die ze zeker moeten vermijden?

25. Heeft u nog andere inzichten of ideeën die u wilt delen?

De impact van de *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)* op Junior en Senior auditors bij organisatie X

Inhoudstafel

Inhoudstafel	2
Samenvatting	3
Inleiding	4
Projectaanpak, -verloop en methodologie	7
Analyse en afwegingen	10
Oriëntatie en verkenning	10
Interviews en observaties bij financiële auditors	11
Verdiepende interviews ESG-auditors	12
Publicatie Omnibusvoorstel door Europese Commissie	14
Early adopters en junior ESG-auditors	15
Concluderend advies	16
Randvoorwaarden en toekomstperspectief	18
Bibliografie	19

Samenvatting

Dit adviesrapport onderzoekt de impact van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) op junior en senior auditors bij organisatie X België. De CSRD, een nieuwe Europese richtlijn, verplicht bedrijven om transparant te rapporteren over duurzaamheidsaspecten zoals milieu, sociale impact en governance (ESG). Aangezien auditors een cruciale rol zullen spelen in de controle van deze duurzaamheidsrapporten, wordt onderzocht hoe zij zich voorbereiden op deze verandering, welke uitdagingen zij ervaren en hoe organisatie X hen daarbij ondersteunt.

Het onderzoek werd uitgevoerd tijdens een stage bij organisatie X Audit en is gebaseerd op informele gesprekken, observaties en praktijkervaring, zowel binnen financiële audit als binnen ESG-projecten. In de beginfase van het onderzoek werd vastgesteld dat reguliere financiële auditors weinig kennis hadden van CSRD en ESG-auditing. Ze kwamen nauwelijks met duurzaamheidsprojecten in aanraking en misten duidelijke communicatie en opleiding over de aankomende regelgeving. Daarentegen bleek dat gespecialiseerde ESG-teams over een sterke inhoudelijke basis beschikken, maar dat ook zij kampen met een gebrek aan uniforme werkmethodes, beperkte *tools* en onvoorbereide klanten. Klanten leverden vaak onvolledige of tegenstrijdige data aan, wat de kwaliteit van de audit in gevaar brengt.

Tijdens het onderzoek werd ook het zogenaamde Omnibusvoorstel gepubliceerd door de Europese Commissie, dat voor veel bedrijven het CSRD-verplichte rapporteringsmoment uitstelt. Dit zorgde voor een belangrijke verschuiving in het onderzoek: de verwachte werkdruk daalde, waardoor de ESG-teams hun groeistrategie moesten bijsturen. Toch werd dit uitstel algemeen als positief beschouwd, zowel door organisatie X als door bedrijven die al proactief gestart waren met ESG-rapportering. Het extra jaar wordt gezien als een kans om zich beter voor te bereiden, processen te versterken en de *tools* op punt te stellen.

Op basis van deze bevindingen wordt aanbevolen dat organisatie X investeert in een breed en praktijkgericht opleidingsprogramma voor alle auditors, zodat ook financiële auditors zich kunnen voorbereiden op een rol binnen ESG-auditing. Daarnaast is het nodig om uniforme werkmethodes te ontwikkelen voor CSRD-projecten en te streven naar harmonisatie van audit platformen, waarbij de huidige verschillen tussen *tools* zoals *tool E*, *tool O* en *tool L* aangepakt worden. Organisatie X moet zich verder profileren als kwaliteitsbewaker door duidelijke instapvoorwaarden te formuleren voor klanten die een CSRD-audit willen ondergaan. Tot slot wordt geadviseerd om junior auditors doelgericht te laten specialiseren, aangezien vroege focus binnen één audit domein hun leercurve en professionele ontwikkeling aanzienlijk versterkt.

Hoewel het onderzoek kwalitatief van aard is en gebaseerd op ervaringen binnen één organisatie, bieden de inzichten waardevolle richtlijnen voor organisatie X om zich als marktleider verder te positioneren in een snel veranderend duurzaamheid landschap. De CSRD brengt uitdagingen met zich mee, maar ook de mogelijkheid voor organisatie X om haar rol als innovatieve en maatschappelijk relevante audit partner te versterken.

Inleiding

Tijdens deze stage bij organisatie X A&A is er gericht op de impact van de *Corporate Sustainability Reporting Directive*, verder in dit rapport naar verwezen als 'CSRD', en ESG-projecten binnen de auditpraktijk. Hieruit kwam het managementvraagstuk voor dit adviesrapport: wat is de impact van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) op Junior en Senior Auditors van organisatie X, en welke uitdagingen en opportuniteiten ervaren zij hiervan? Deze onderzoeksvraag is gekozen omdat dit een persoonlijke interesse is van de onderzoeker, maar ook omdat er een algemene trend ontstaat naar de toenemende aandacht voor duurzaamheid en de noodzaak voor bedrijven om transparant te rapporteren over hun duurzaamheidsinitiatieven (Diaz et al., 2020). Naast dit project doet de onderzoeker ook verder onderzoek naar de CSRD voor zijn master Thesis, uit dit stageproject kunnen dan ook waardevolle inzichten voortkomen die van belang kunnen zijn voor verder onderzoek in deze Master Thesis. De aanleiding van dit onderzoek heeft dus meerdere aspecten waardoor dit een waardevol onderzoek kan zijn.

De CSRD is een Europese richtlijn die bedrijven verplicht om gedetailleerde informatie te verstrekken over hun duurzaamheidsbeleid, prestaties en risico's. Aangezien auditors nu ook al bezig zijn met duurzaamheidsprestaties te beoordelen, controleren en verifiëren, zal deze richtlijn dan ook aanzienlijke gevolgen voor hen hebben. De onderzoeker vermoedt dan ook dat dit nieuwe uitdagingen en opportuniteiten met zich mee zal brengen, en dit zal dus onderzocht worden tijdens de stageperiode bij organisatie X. De CSRD is een belangrijke stap in de richting van meer transparantie en verantwoordelijkheid op het gebied van duurzaamheid. Bedrijven worden verplicht om uitgebreide rapporten op te stellen die niet alleen financiële gegevens bevatten, maar ook informatie over hun milieu- en sociale prestaties. Dit betekent dat auditors nu meer dan ooit moeten beschikken over kennis en vaardigheden op het gebied van duurzaamheid, en dit allemaal naast hun traditionele financiële auditexpertise. Voor organisatie X, een wereldspeler in het verlenen van audit- en adviesdiensten, is het dan ook van cruciaal belang om zich zo snel en zo goed mogelijk aan te passen aan de nieuwe eisen en ervoor te zorgen dat hun auditors goed voorbereid zijn op de uitdagingen die de CSRD met zich kunnen meebrengen.

Dit adviesrapport is bedoeld om inzicht te verwerven in hoe de nieuwe CSRD-regelgeving binnen de auditwereld wordt geïnterpreteerd en toegepast, en welke verwachtingen junior en senior auditors hebben ten opzichte van deze verandering. Daarnaast wordt onderzocht welke methoden organisatie X gebruikt om auditors op te leiden en te ondersteunen in de vorm van hulp *tools* en training. Tot slot kunnen er ook concrete aanbevelingen gevormd worden over hoe organisatie X haar auditprojecten kan optimaliseren in de context van de CSRD. Dit onderzoek kan van belang zijn omdat de implementatie van CSRD niet alleen technische kennis vereist, maar ook een verandering in de mindset van auditors. Auditors moeten nu rekening houden met zowel financiële als niet-financiële informatie, wat een duale aanpak vereist. Door inzicht te krijgen in de verwachtingen en voorbereidingen van auditors, kunnen er gerichtere trainingsprogramma's ontwikkeld worden en ondersteunende *tools* aangeboden worden die effectiever kunnen helpen naar een transitie met meer ESG-gerichte auditprojecten.

Tijdens dit project zal er logischerwijs vooral gericht worden op observaties bij junior en senior auditors van organisatie X. Junior auditors zijn vaak in de beginfase van hun auditcarrière en zijn vaak net afgestudeerde of professionals met 1 à 2 jaar ervaring. Deze hebben dus zeer beperkte ervaring met duurzaamheid, ESG-rapportering of zelfs financiële rapportering. Zij zijn voornamelijk bezig met het leren van de basisprincipes van audit, het ontwikkelen van hun technische vaardigheden en het begrijpen van de organisatie X manier van werken. Senior auditors hebben al meer ervaring, vaak tussen de 2 à 5 jaar, en spelen een cruciale rol in het begeleiden en ondersteunen van junior auditors. Zij hebben een meer diepgaand begrip van de auditprocessen en zijn vaak al beter bekend met de beschikbare *tools* en werkwijzen van organisatie X. Ze zijn dan ook regelmatig verantwoordelijk voor het waarborgen van de kwaliteit van de auditwerkzaamheden. Beide groepen van auditors zijn belangrijk voor een succesvolle implementatie van de CSRD binnen auditwerken van organisatie X. Junior auditors kunnen frisse en nieuwe perspectieven bieden met een bereidheid om nieuwe vaardigheden te leren, terwijl senior auditors hun expertise en leiderschap inzetten om de projecten tot een goed einde te brengen. Aangezien het beide zeer verschillende groepen zijn is het belangrijk om te begrijpen hoe beide groepen de veranderingen ervaren, zodat organisatie X hen effectief kan ondersteunen en opleiden.

Junior auditors bevinden zich vaak ook in een algemene leerfase van audit waarin zij de basisprincipes van audit en financiële rapportering onder de knie proberen te krijgen. Dit zorgt er ook voor dat zij over het algemeen geen enkelzijdige focus hebben op ESG-projecten maar ook vooral bezig zijn met financiële auditprojecten. Dit betekent dat zij nog niet de keuze krijgen om enkel op deze ESG-projecten te staan. Er wordt dus van hun verwacht om op meerdere gebieden van rapportering kennis op te doen en met beperkte ervaring van duurzaamheid en ESG-rapportering betekent dat zij extra begeleiding en training nodig hebben om de complexiteit van CSRD te begrijpen en toe te passen. Senior auditors, daarentegen, hebben een uitgebreide ervaring en diepgaandere kennis van auditprocessen. Bij deze groep van auditors komt het vaker voor dat zij al opgedeeld zijn in financiële of niet-financiële projecten. Zo kunnen zij zich focussen op hun expertise gebied en op deze manier extra evolueren in hun vak.

Bij het uitvoeren van dit onderzoek zijn er wel enkele randvoorwaarden en beperkingen waarmee rekening moet worden gehouden tijdens het lezen van dit adviesrapport. Het onderzoek is gebaseerd op kwalitatieve inzichten, verzameld door middel van informele gesprekken, observaties en kritische zelfreflectie, in plaats van gestructureerde enquêtes. Dit kan invloed hebben op de generaliseerbaarheid van de resultaten, aangezien de bevindingen sterk afhankelijk zijn van de individuele ervaringen en percepties van de betrokken auditors en de onderzoeker. Daarnaast is de tijdsduur van de stage beperkt, wat betekent dat het onderzoek zich moet concentreren op de meest relevante en impactvolle aspecten van CSRD en ESG binnen de auditpraktijk. De focus ligt op het verkrijgen van diepgaande inzichten in plaats van een brede kwantitatieve analyse. Bovendien kunnen externe factoren, zoals veranderingen in regelgeving en marktontwikkelingen, invloed hebben op de resultaten van het onderzoek. Zo is tijdens dit onderzoek een Omnibusvoorstel uitgebracht door de EU, wat verder in het onderzoek ook aan bod zal komen. Deze nieuwe regelgevingen kunnen invloed hebben op de resultaten van dit onderzoek en het is

daarom belangrijk om de bevindingen in de context van de huidige situatie te interpreteren en rekening te houden met mogelijke toekomstige veranderingen.

De keuze voor een kwalitatieve benadering van dit onderzoek is bewust gemaakt om algemene en genuanceerde inzichten te verkrijgen die niet altijd mogelijk zijn met gestructureerde enquêtes. (Mortelmans, 2020) Informele gesprekken en observaties bieden de mogelijkheid om de ervaringen en percepties van auditors in hun werkomgeving te begrijpen. Dit helpt om een completer beeld te krijgen van hoe CSRD wordt ervaren en toegepast binnen organisatie X. Echter, kan deze benadering ook beperkingen met zich meebrengen. De resultaten zijn sterk afhankelijk van de individuele ervaringen en percepties van de betrokken auditors, wat betekent dat de bevindingen mogelijk niet volledig representatief zijn voor de gehele auditindustrie. Deze beperkingen geven daarom niet aan dat dit onderzoek niet waardevol kan zijn. De resultaten van dit onderzoek kunnen zeker van belang zijn voor de organisatie waarin dit onderzoek is verricht en dit onderzoek kan ook een aanleiding zijn om verder onderzoek te stimuleren en te ontwikkelen.

Projectaanpak, -verloop en methodologie

Na het formuleren van het managementvraagstuk en het doel van dit onderzoek, zoals beschreven in de inleiding, is er aangevat met het ontwikkelen van een gedetailleerde projectaanpak om de impact van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en ESG-projecten binnen de auditpraktijk te onderzoeken. De aanpak van dit onderzoek was gericht op het verkrijgen van kwalitatieve inzichten door middel van informele gesprekken, observaties en kritische zelfreflectie. Dit stelt de onderzoeker in staat om een breder begrip te krijgen van hoe junior en senior auditors zich voorbereiden op de veranderingen die de CSRD met zich meebrengt, hoe zij de impact ervan inschatten en welke uitdagingen en kansen zij ervaren.

De projectaanpak bestond uit verschillende fasen, elk met specifieke doelen en activiteiten. In de eerste fase heeft de onderzoeker zich gericht op het inwerken in de basisprincipes van CSRD en ESG-rapportering. Dit omvatte het bestuderen van relevante literatuur, het volgen van interne trainingen over auditpraktijken en het voeren van de eerste opstart gesprekken met collega auditors om een beeld te krijgen van de huidige praktijk en de context en *tools* van organisatie X. Deze fase was belangrijk om een solide basis te leggen voor het verdere verloop van het project. Daarnaast was deze fase ook van belang om een positieve sfeer te creëren met collega auditors en voldoende kennis te verkrijgen over auditwerkzaamheden zelf. Deze basis diende om op een vertrouwelijke manier de gesprekken met de auditors af te kunnen nemen en zo valide en betrouwbare resultaten te kunnen verkrijgen. Daarnaast diende deze basis ook om met genoeg kennis van zaken het onderzoek te kunnen opzetten en met een kritische reflectie te kunnen kijken op de verkregen resultaten. De gesprekken met collega auditors in deze fase waren cruciaal om een eerste indruk te krijgen van hun percepties en ervaringen met betrekking tot auditrapportering in het algemeen.

In de tweede fase van dit onderzoek is er begonnen met het afnemen van informele interviews met junior en senior auditors. Het doel van deze interviews was om specifiek hun percepties en voorbereidingen op CSRD-gerelateerde opdrachten te begrijpen. Er werden open vragen gesteld om vrije antwoorden te verkrijgen, en er werd een gedetailleerd logboek bijgehouden van de gesprekken. Het logboek stelde de onderzoeker in staat om later terug te kunnen blikken op de gesprekken en hierdoor linken en verbanden te kunnen vernemen. Deze fase liet het toe om waardevolle inzichten te verzamelen die later zouden worden geanalyseerd en gestructureerd. De keuze voor informele interviews was bewust gemaakt om een ontspannen sfeer te creëren waarin auditors vrijuit konden spreken over hun ervaringen en verwachtingen. Het ultieme doel van deze interview wijze hielp om een gericht beeld te kunnen krijgen van de ervaringen, uitdagingen en kansen die de auditors ervaren met betrekking tot de CSRD en ESG auditwerkzaamheden.

De derde fase van deze projectaanpak omvatte het observeren van ESG- en CSRD-gerelateerde werkzaamheden binnen de auditpraktijk. De onderzoeker nam zelf deel aan vergaderingen, observeerde auditprocessen en documenteerde de bevindingen. Daarnaast heeft de onderzoeker ook zelf auditwerkzaamheden mogen uitvoeren tijdens het stageproject. Deze aanpak heeft geholpen om zelf een beeld te kunnen vormen van het auditberoep. Hierdoor kunnen er ook zelf

verwachtingen worden gemaakt en zo ook op een betere manier een kritische reflectie kunnen doen over de verkregen resultaten. De observaties hielpen om een beter begrip te krijgen van hoe de nieuwe regelgeving in de praktijk wordt toegepast en welke *tools* en methodologieën organisatie X gebruikt om auditors te ondersteunen. Door actief deel te nemen aan vergaderingen en auditprocessen kon er gezien worden hoe auditors duurzaamheidsprestaties beoordelen, welke uitdagingen zij tegenkwamen en hoe deze konden worden aangepakt. Deze praktische inzichten waren van onschatbare waarde voor het onderzoek, omdat zij een directe link legden tussen de theoretische principes van CSRD en de dagelijkse praktijk binnen organisatie X.

Tijdens het project zijn er verschillende keren bijgestuurd om ervoor te zorgen dat er de meest relevante en impactvolle inzichten konden worden verzameld. Een van de belangrijkste redenen voor bijsturing was de variabiliteit in de beschikbaarheid van auditors voor interviews en observaties. Aangezien het grootste team van ESG-auditors op het hoofdkantoor van organisatie X zit en dit project vanuit het kantoor in Hasselt werd gedaan moest er rekening gehouden worden met de beperkte tijd en beschikbaarheid van de auditors vanwege hun drukke werkschema's. Dit betekende dat er flexibel moest worden omgegaan in de planning en aanpak. Om deze uitdaging te overkomen, zijn er dan ook regelmatig observaties in het hoofdkantoor gedaan en zijn er aanpassingen gedaan in de interviewplanning om meer tijd te besteden aan het observeren en zelf uitoefenen van auditprocessen. Er is dan ook gebruikgemaakt van informele gesprekken tijdens lunchpauzes en andere informele momenten om aanvullende inzichten te verkrijgen. Via deze manier was het mogelijk om een brede verzameling van resultaten te verzamelen met een flexibele planning.

Daarnaast zijn er tijdens dit project ook aanpassingen geweest op de aanpak op basis van de feedback die er werd ontvangen door de bedrijfsbegeleider van organisatie X en de academische mentor van de UHasselt. Op basis van deze feedbackmomenten zijn er lichte veranderingen gemaakt op de *scope* van het onderzoek en werden er belangrijke aspecten aangeduid om extra focus op te leggen. Zo is de *scope* ingesteld op junior en senior auditors en werd er ook een focus gelegd op het omnibusvoorstel van de EU en de invloed op Early Adopters. Deze aanpassingen hielpen om de kwaliteit van de bevindingen te verbeteren en ervoor te zorgen dat er relevante en waardevolle inzichten konden worden verzameld.

Het verloop van dit project was dynamisch en vereiste aanpassingen om ervoor te zorgen dat de meest waardevolle inzichten konden worden verzameld. De eerste fase verliep volgens plan, waarbij er een brede basis kon gelegd worden. De tweede fase, waarin de informele interviews afgenomen werden, vereiste meer flexibiliteit en aanpassingen in de aanpak om de beschikbaarheid van auditors te accommoderen. De observatie en uitvoerfase was bijzonder waardevol, omdat het in staat stelde om de praktische toepassing van CSRD en ESG binnen de auditpraktijk te zien en zelf uit te voeren. Het observeerde hoe auditors duurzaamheidsprestaties beoordelen, welke *tools* zij gebruikten en hoe zij omgaan met de nieuwe eisen van de regelgeving, deze observaties geven een uitgebreid beeld van de uitdagingen en kansen die auditors ervaren.

Naast het onderzoeken van het managementvraagstuk, het afnemen van de interviews, observaties en uitvoeren van de ESG/CSRD werkzaamheden zijn er ook andere aanvullende

stagewerkzaamheden gedaan door de onderzoeker. Dit houdt in dat er niet enkel ingezet is op ESG projecten tijdens de stage maar dat er ook algemene financiële audit werkzaamheden zijn gedaan. Zo heeft de onderzoeker enkele financiële auditprojecten mogen meelopen en hier ook zelf werkzaamheden bij mogen verrichten. Dit hield vooral in: het aansluiten van grootboeken met proefbalansen, aansluiten van *intercompany* matrices, opstellen van steekproeven, deze uitsturen naar de klant en de verkregen documentatie confirmeren met de steekproefdata en meer. Deze bijkomende werkzaamheden lieten het toe om een volledig beeld te krijgen van het takenpakket van een auditor. Door deze ervaring is het mogelijk om beter kritisch te kunnen reflecteren op de verwachtingen van auditors.

Deze onderzoeksaanpak zal dan ook impact hebben op de verkregen resultaten. Dit onderzoek wil vooral benadrukken dat de verschillende interviews, observaties en verbanden gelegd door de onderzoeker specifiek van belang zijn voor de organisatie waarin ze zijn verricht. Daarnaast wordt er tijdens dit onderzoek gefocust op enkele specifieke en relevante inzichten die verder besproken worden. Dit betekent niet dat dit de enige inzichten zijn die er verworven zijn maar deze aanpak van het onderzoek doelt op de belangrijkste en duidelijkste inzichten toe te lichten zodat hier een duidelijk advies bij geformuleerd kan worden. Een andere onderzoeksaanpak zou dus andere inzichten aan bod kunnen laten komen, maar in de context van dit onderzoek en deze onderzoeksaanpak worden de belangrijkste inzichten volgens dit onderzoek toegelicht en uiteindelijk een algemeen advies voor gegeven.

Analyse en afwegingen

De analyse van dit stageproject wordt chronologisch in de tijd opgebouwd. Zo wordt er gestart aan het begin van het stageproject, waarbij de verschillende fases van het projectverloop als leidraad dienen voor het structureren van de belangrijkste inzichten. Zo wordt getracht om een helder en logisch overzicht te geven van hoe het onderzoek naar de impact van de CSRD op junior en senior auditors zich heeft ontwikkeld tijdens de stageperiode, en welke afwegingen hieruit zijn voortgekomen.

Oriëntatie en verkenning

Tijdens de eerste week van het stageproject werden er vooral *E-learning*s en interne opleidingsmodules gevolgd door de onderzoeker, die door organisatie X ter beschikking werden gesteld. Deze introductie diende als kennismaking met de structuur, cultuur en werkwijze binnen organisatie X, en had als doel om een basiskennis te verwerven van de *tools* en methodologieën die door auditors van organisatie X worden gebruikt.

Tijdens deze *E-learning* fase viel het de onderzoeker snel op dat organisatie X gebruikmaakt van drie verschillende *tools* of databases om auditprojecten uit te voeren. Deze tools zijn voor organisatie X bekend als *tool O*, *tool L* en *tool E*. Dit was een eerste vaststelling, die meteen enkele vragen oproept: waarom zijn er meerdere systemen in gebruik, hebben deze een verband met elkaar en ervaren vaste medewerkers dit ook als een logische, geïntegreerde werkomgeving? Er werd opgemerkt door de onderzoeker dat dit systeem niet meteen intuïtief overkwam voor nieuwkomers, wat doet vermoeden dat een snelle leercapaciteit en adaptabiliteit vereist is om efficiënt met de *tools* om te kunnen gaan.

Het is dus interessant voor dit stageproject om te onderzoeken als de complexiteit van verschillende database *tools* extra invloed heeft op de complexiteit van de nieuwe duurzaamheidsrapportering. Indien medewerkers reeds moeite ervaren met het navigeren tussen verschillende audit *tools*, kan dit een gevaar vormen wanneer bijkomende functionaliteiten of ESG-werkzaamheden tegen een hoog tempo beheerd moeten worden. In latere fases van het project zal deze ondervinding dan ook verder onderzocht worden aan de hand van directe gesprekken en observaties met collega auditors van het ESG team.

Een eerste afweging die hieruit voort kan komen is dat efficiëntie en gebruiksgemak van audit *tools* een belangrijke basis vormen voor een succesvolle integratie van CSRD-vereisten. Het roept de vraag op of de bestaande *tool* structuur toekomstbestendig is in de context van de uitgebreidere ESG-verplichtingen.

Interviews en observaties bij financiële auditors

Tijdens de verkennende fase van het onderzoek, die samenviel met de eerste weken van de stageperiode bij organisatie X, werd een reeks informele interviews en observaties uitgevoerd bij junior en senior auditors van kantoor Hasselt. Aangezien organisatie X Hasselt geen specifieke ESG teams heeft waren deze auditors voornamelijk actief binnen de traditionele financiële auditpraktijk en hadden ze geen directe betrokkenheid bij ESG-gerelateerde auditprojecten. Het doel van deze observaties was om een eerste beeld te krijgen van de algemene kennis, perceptie en attitude ten opzichte van de opkomende CSRD-wetgeving en ESG-auditing bij auditors van organisatie X

Uit de gesprekken en observaties kwamen enkele duidelijke trends naar voren. Ten eerste bleek dat de algemene kennis over ESG-audit en de CSRD onder financiële auditors zeer beperkt is. De meerderheid van de geïnterviewde auditors gaf aan weinig tot geen concrete kennis te hebben van de specifieke vereisten die de CSRD stelt aan bedrijven en auditors. Velen waren zich zelfs niet bewust van de exacte ingangsdatum van de regelgeving of van de implicaties ervan voor de auditpraktijk. Dit wijst op een brede informatiekloof tussen reguliere externe auditors en specifieke duurzaamheids experts. Dit is een bevinding die mogelijks problemen met zich mee kan brengen bij de implementatie van CSRD audit werkzaamheden bij reguliere auditors van organisatie X in de toekomst.

Daarnaast werd duidelijk dat auditors die niet actief kiezen om zich te specialiseren in ESG-audits, in hun dagelijkse werkzaamheden nauwelijks met ESG-onderwerpen in aanraking komen. De ESG-audit trajecten worden doorgaans toegewezen aan specifieke teams of specialisten, waardoor reguliere financiële auditors weinig directe *exposure* hebben aan duurzaamheid gerelateerde projecten. Dit structurele onderscheid in projecttoewijzing kan bijdragen aan de beperkte kennisopbouw en interesse omtrent ESG- en duurzaamheidsprojecten bij de auditors.

Ook bleek uit de gesprekken dat er onduidelijkheid bestaat over het opleidingsaanbod rond ESG en CSRD binnen organisatie X. De meeste auditors gaven aan geen formele communicatie of training te hebben ontvangen omtrent deze thema's. Hierdoor bestaat er onzekerheid over hoe en wanneer zij verwacht worden zich voor te bereiden op de veranderingen die de CSRD met zich meebrengt. Er blijkt dus een tendens te ontstaan dat auditors die niet specifiek voor duurzaamheidsprojecten kiezen hier ook weinig mee in betrokken worden vanuit organisatie X zelf.

De algemene conclusie die uit deze eerste onderzoeksfase getrokken kan worden, is dat er onder reguliere financiële auditors een aanzienlijke kenniskloof en onzekerheid bestaat ten opzichte van ESG-auditing en de CSRD. Deze bevindingen hebben geleid tot een belangrijke bijsturing in de focus van het onderzoek. Aangezien de betrokkenheid en ervaring met ESG-projecten onder deze doelgroep zeer beperkt is, werd besloten om in de volgende fasen van het onderzoek voornamelijk te focussen op auditors die actief betrokken zijn bij ESG-audit trajecten binnen organisatie X. Op deze manier kunnen relevantere en diepgaandere inzichten worden verzameld omtrent de impact van de CSRD op de auditpraktijk.

Op basis van deze analyse kon dus al een eerste mogelijk advies geformuleerd worden. Het belang van gerichte awareness-campagnes en opleidingsprogramma's binnen organisatie X om ook financiële auditors zonder directe ESG-focus te informeren en voor te bereiden op de veranderingen die de CSRD teweeg kan brengen in de externe audit wereld. In een context waar duurzaamheid steeds belangrijker wordt binnen de bedrijfswereld, is het essentieel dat alle auditors, ongeacht hun specialisatie, over een basiskennis beschikken van de ESG-principes en de rapporteringsvereisten die daaruit voortvloeien.

Verdiepende interviews ESG-auditors

Door de verschuiving van de focus naar meer ESG gespecialiseerde auditors worden in deze fase van het onderzoeksproject interviews en observaties met deze auditors bekeken. Deze gesprekken vonden voornamelijk plaats met medewerkers van organisatie X's hoofdkantoor, waar zich een gespecialiseerd team bevindt dat zich toelegt op de uitvoering van duurzaamheid audits, inclusief de nieuwe opdrachten over de CSRD.

In tegenstelling tot de beperkte kennis bij financiële auditors uit de regionale kantoren, bleek binnen deze ESG-teams een duidelijke en diepgaande inhoudelijke kennis aanwezig te zijn over de CSRD-richtlijn zelf. De betrokken auditors toonden zich goed geïnformeerd over de wetgeving, de algemene rapporteringsvereisten, en de verwachte impact ervan op bedrijven. Hun professionele achtergrond is meestal gestart in de financiële auditpraktijk, maar zij hebben vaak bewust gekozen om zich te specialiseren in ESG, vaak vanuit een grotere persoonlijke interesse in duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Ondanks deze expertise bleek ook binnen deze groep een aanzienlijke mate van onzekerheid te bestaan omtrent de praktische toepassing van CSRD in de auditpraktijk. De betrokken auditors gaven aan dat er op dit moment een gebrek is aan duidelijke richtlijnen en standaarden voor de uitvoering van CSRD-auditwerkzaamheden. Veel beslissingen worden momenteel genomen op basis van interpretatie en inschatting, wat in de praktijk leidt tot wat sommigen omschrijven als "nattevingerwerk". Dit gebrek aan uniformiteit en structuur maakt dat de huidige CSRD-projecten trager verlopen dan klassieke financiële audits of reeds gevestigde ESG-*advisory* projecten.

Deze situatie wordt door de auditors zelf vooral gezien als een tijdelijk probleem dat logischerwijs gekoppeld is aan de beginfase van een nieuwe regelgeving. Ze hebben er vertrouwen in dat organisatie X op termijn met heldere werkmethoden en gestandaardiseerde *tools* zal komen die de efficiëntie van CSRD-audits zullen verbeteren. Desondanks is er wel een onwetendheid over wanneer dit dan ook effectief zo zal zijn maar hier blijkt geen echte paniek rond te leven.

Tijdens het stageproject kreeg de onderzoeker ook zelf de mogelijkheid om actief deel te nemen aan ESG-auditwerkzaamheden binnen organisatie X. Deze praktijkervaring liet het toe om waardevolle inzichten te verwerven in de CSRD-gerelateerde opdrachten. Wat vooral opviel, is de grote mate van onzekerheid en gebrek aan vaste structuren binnen ESG-audits. Waar dat financiële auditprojecten veel *prior year files* en duidelijke structuren hebben, is dit voor de ESG

projecten niet vaak het geval. De afwezigheid van gestandaardiseerde en duidelijke richtlijnen maakt dat opdrachten vaak complexer aanvoelen dan klassieke financiële audits. Deze ervaring sluit nauw aan bij de bevindingen uit de interviews met ESG-auditors. Beslissingen moeten vaak worden genomen door overleg met managers die sterk afhankelijk zijn van de interpretatie van de situatie door het team.

Een andere terugkerende uitdaging is de beperkte mate van voorbereiding aan klantzijde. Klanten leveren vaak documentatie aan die onvolledig is of intern tegenstrijdige informatie bevatten. Deze observatie werd meermaals bevestigd door collega-auditors. Dit vertraagt niet alleen het auditproces, maar legt ook druk op de kwaliteit van de beoordeling.

Om deze complexiteit te beheersen, wordt binnen organisatie X sterk ingezet op technologische ondersteuning. Een belangrijk voorbeeld hiervan is de interne AI-*tool* "P", die frequent wordt ingezet om kwalitatieve informatie, zoals ESG-beleidsstukken en verklarende documenten, automatisch te analyseren en te vergelijken. Aangezien veel CSRD-informatie niet cijfermatig is, maar eerder kwalitatief van aard, biedt 'P' ondersteuning bij het detecteren van inconsistenties of ontbrekende elementen. Deze *tool* draagt bij tot efficiëntie en laat zien dat organisatie X mee evolueert met de huidige technologie en de nieuwe noden om auditprojecten goed te kunnen volbrengen.

Daarnaast moet er ook nog teruggekomen worden op de specifieke *tools* die binnen ESG-projecten gehanteerd worden. ESG-audits worden bijna uitsluitend opgezet binnen het *tool* E-platform. Dit blijkt echter de oudste van de drie gebruikte *tools* binnen organisatie X. Voor financiële audits worden projecten steeds vaker overgezet naar platforms zoals *tool* O of E. Op dit moment blijft *tool* E voor ESG wel nog de voorkeur krijgen, voornamelijk omdat het vertrouwd en afgestemd is op de specifieke aard van duurzaamheidsprojecten. Toch roept dit de vraag op of het blijvend gebruik van *tool* E op termijn geen problemen kan veroorzaken. Het gebruik van meerdere *tools* zou kunnen leiden tot integratie- en opstartproblemen bij nieuwe auditors. Het zou dus kunnen dat als ESG-projecten in de toekomst verder worden geïntegreerd in de bredere audit context, dan zal het cruciaal zijn om ook de IT-context hierop af te stemmen.

Op basis van zowel de eigen ervaring van de onderzoeker als de gesprekken met ESG-auditors, kan geconcludeerd worden dat er binnen organisatie X een sterke inhoudelijke basis aanwezig is om CSRD-audits kwalitatief uit te voeren. De motivatie en expertise van ESG-teams zijn duidelijk merkbaar. Toch staan zij voor grote uitdagingen: een gebrek aan standaardisatie, beperkte ondersteuning vanuit klanten en een complexe IT context zorgen ervoor dat ESG-audits momenteel trager en complexer verlopen dan andere auditprojecten. Er is dan ook nood aan verdere opleiding, standaardisatie en een duidelijke visie op beschikbare *tools*. Dit geeft organisatie X wel de mogelijkheid om hier een pioniersrol in te spelen door interne processen te standaardiseren en de vernieuwingen binnen duurzaamheidsrapportering en technologische vernieuwing hand in hand te laten gaan.

Publicatie Omnibusvoorstel door Europese Commissie

Een belangrijke publicatie tijdens de looptijd van dit onderzoek was het '*Omnibus*' voorstel door de Europese Commissie. Dit voorstel, dat eind februari 2025 werd uitgebracht, zorgt voor uitstel van bepaalde verplichtingen die voortkomen uit de CSRD. Concreet betekent dit dat ongeveer 80% van de bedrijven, die aanvankelijk reeds vanaf 2025 zouden moeten rapporteren volgens de CSRD-standaarden, nu extra tijd krijgen om zich hierop voor te bereiden. Het voorstel bevat onder meer uitstel voor de toepassing van specifieke rapporteringsstandaarden (ESRS), vooral voor kleine en middelgrote ondernemingen.

De impact van dit voorstel op de auditpraktijk, en dus ook op dit onderzoek, is aanzienlijk. Aangezien de CSRD een directe invloed heeft op de omvang van ESG auditwerkzaamheden, leidde het Omnibusvoorstel tot nieuwe gesprekken met de ESG-auditteams van organisatie X. In deze gesprekken kwamen verschillende nieuwe inzichten naar voren.

Ten eerste blijkt dat ESG-teams bij organisatie X zich al in een sterke groeifase bevinden. Er werden extra medewerkers aangetrokken om zo de bestaande teams uit te breiden, in anticipatie op de verwachte toename aan verplichte duurzaamheid audits. Sommige auditors gaven aan dat er zelfs sprake was van het tijdelijk inschakelen van collega's uit de financiële audit om de verwachte werklust te kunnen opvangen. Daarnaast kon het ook zijn dat auditors die momenteel nog een gemengde rol vervullen tussen financiële en ESG-audit, best volledig overschakelen naar ESG om aan de toekomstige werklust te kunnen voldoen.

Met de aankondiging van het Omnibusvoorstel veranderde deze visie logischerwijs direct. Aangezien een groot deel van de verplichtingen zijn uitgesteld, zal de verwachte werklust op korte termijn duidelijker lager zijn dan eerst gedacht. Het voorstel werd door de meeste ESG-auditors dan ook als zeer positief gezien. Zij beschouwen het uitstel niet als een stap terug, maar eerder als een kans om zich nog beter voor te bereiden op de uiteindelijke implementatie. De extra tijd geeft dus de mogelijkheid om bestaande processen te verbeteren, bijkomende opleidingen te organiseren, en *tooling* verder af te stemmen op de noden van CSRD-auditing. Bovendien blijft er voldoende werk aanwezig via vrijwillige ESG-rapporteringen en adviestrajecten, vooral bij bedrijven die proactief inzetten op duurzaamheid en transparantie.

Er kan dus gesteld worden dat het Omnibusvoorstel voor een belangrijke verschuiving heeft gezorgd in de organisatorische voorbereiding op CSRD binnen organisatie X. Hoewel de druk op de ESG-teams hoogstwaarschijnlijk is afgenomen, wordt dit binnen de organisatie niet geïnterpreteerd als een verlies, maar als een verlengde voorbereidingsfase. Dit bevestigt nogmaals het adaptieve karakter van organisatie X en benadrukt het belang van flexibiliteit bij een constant evoluerende regelgeving.

Early adopters en junior ESG-auditors

Het onderzoek naar het Omnibusvoorstel leidde tot bijkomend onderzoek naar de positie van zogenaamde *early adopters*, bedrijven die proactief en vrijwillig gestart waren met CSRD conforme ESG-rapportering voordat dit wettelijke verplichting werd. De onderzoeksvraag hierbij was of deze bedrijven dit nu zien als verloren moeite door het uitstel van het Omnibusvoorstel.

Uit gesprekken met de ESG-auditors blijkt dat ze hier algemeen niet zeer negatief op reageren. Zowel de auditors als een groot deel van de bedrijven zelf zien de eerdere inspanningen niet als verspilling van tijd of middelen, maar net als een waardevolle voorsprong. De extra voorbereidingstijd die het Omnibusvoorstel biedt, wordt gezien als een kans om de rapportering te verbeteren, interne processen te verbeteren en ESG-data meer te standaardiseren. Sommige bedrijven hebben wel hun negatieve mening over het uitstel, vooral omdat zij vinden dat ze reeds forse investeringen hebben gedaan in *tools*, consultancy en training. Toch heerst er in het algemeen een positief beeld dat deze vroege inzet hen beter positioneert voor toekomstige verplichtingen en voor toenemende verwachtingen vanuit investeerders en andere *stakeholders*.

Daarnaast werden ook gesprekken gevoerd met junior auditors die recent volledig in ESG-projecten zijn ingestapt, vaak als antwoord op de groeiende personeelsnoden die de ESG-teams opmerkten. Ook hier bleek het interessant om te bekijken als zij zich benadeeld voelen door het Omnibusvoorstel en dus het verlagen van het verwachte volume aan verplicht ESG-werk. Uit de gesprekken bleek echter dat deze groep net positief terugkijkt op hun keuze. Ze gaven aan dat ze het juist als een voordeel ervaren om zich vroeg en exclusief in ESG te kunnen specialiseren. Ze benadrukten dat de focus op een specifiek type audit hen helpt om sneller te groeien binnen hun expertise. Auditors die in een hybride rol zaten, met opdrachten in zowel financiële als ESG-audit, ervoeren juist vaker dat ze hun competenties niet konden optimaliseren in beide types van audits, terwijl dit nu wel het geval is.

Deze bevinding laat zien dat een gerichte roltoewijzing voorzien en de mogelijkheid biedt om jonge professionals voldoende tijd en ruimte te geven om zich in een specifiek domein te verdiepen, van belang kan zijn en voordelen kan bieden. Er wordt dus aangetoond dat organisatie X er goed aan kan doen om junior auditors zich te laten specialiseren in een bepaald domein en hier best dan ook duidelijke communicatie over te verstrekken.

Er kan dus gesteld worden dat het Omnibusvoorstel op korte termijn tot heroriëntatie heeft geleid binnen organisatie X en bij hun klanten, maar dat de langeretermijnvisie grotendeels positief blijft. Zowel bedrijven als auditors beschouwen grotendeels de genomen stappen als nuttige investeringen in voorbereiding en kennisopbouw. Voor junior auditors biedt deze fase zelfs de unieke kans om zich te specialiseren in een domein en hierdoor een betere en snellere groei van hun competenties te laten doormaken.

Concluderend advies

Op basis van de bevindingen uit dit onderzoek kunnen er enkele aanbevelingen gedaan worden die organisatie X in staat stellen om zich sterker, efficiënter en toekomstgerichter te positioneren binnen het kader van de Corporate Sustainability Reporting Directive. De analyse heeft aangetoond dat organisatie X beschikt over een gemotiveerde en competente groep ESG-auditors, maar dat er ook structurele uitdagingen zijn die verdere actie vereisen. Deze aanbevelingen houden rekening met zowel de interne organisatie, als met externe factoren zoals klanten competenties, technologische *tools* en veranderende wetgeving.

Een eerste belangrijke aanbeveling betreft de noodzaak tot het opzetten van een gestructureerd en breed gedragen opleidingsprogramma over CSRD en ESG-auditing voor alle auditors binnen organisatie X, ongeacht hun huidige specialisatiegebied. Uit het onderzoek is gebleken dat financiële auditors vaak onvoldoende kennis hebben van de CSRD-richtlijn, en zich weinig betrokken voelen bij de voorbereiding op deze veranderingen. Dit vormt een risico op termijn, aangezien geïntegreerde audits waarbij zowel financiële als niet-financiële informatie geverifieerd moet worden steeds vaker de norm zullen worden. Door in te zetten op een centrale basistraining, gecombineerd met kennisdeling tussen ESG- en financiële teams, kan deze kenniskloof direct worden aangepakt. Opleidingen zouden best praktijkgericht zijn, met aandacht voor concrete voorbeelden uit audit dossiers en realistische klantcases. Op die manier wordt niet alleen het bewustzijn verhoogd, maar ook de toepasbaarheid van de opgedane kennis in de dagelijkse praktijk versterkt.

Een tweede aanbeveling richt zich op de ontwikkeling van gestandaardiseerde methodologieën en werkwijzen binnen ESG-auditprojecten. De huidige situatie, waarin teams grotendeels werken op basis van eigen interpretatie, inschatting en overleg, leidt tot variabiliteit en inefficiëntie. Door het ontwikkelen van centrale richtlijnen, sjablonen en werkstandaarden kan er meer uniformiteit komen in de aanpak van CSRD-audits. Dit bevordert de interne samenhang, maakt het makkelijker om nieuwe collega's in te werken, en draagt bij aan de externe geloofwaardigheid van organisatie X als betrouwbare partner in duurzaamheid. Deze standaardisatie moet evenwel flexibel genoeg zijn om maatwerk mogelijk te blijven maken in functie van sector, klanttype en projectgrootte.

Daarnaast moeten we ook naar de technologische componenten kijken. Uit de observaties is gebleken dat ESG-projecten momenteel vrijwel uitsluitend via de E-*tool* beheerd worden, terwijl financiële auditprojecten steeds vaker gebruik maken van nieuwere systemen zoals *tool* O of E. Deze versnippering in *tooling* zorgt niet alleen voor verwarring, zeker bij nieuwe medewerkers, maar verhoogt ook het risico op inefficiënties en inconsistentie in rapportage. Organisatie X wordt daarom aangeraden om haar digitale strategie binnen de auditpraktijk te herbekijken om een harmonieus systeem tussen ESG en financiële audits te creëren. Indien gekozen wordt om *tool* E structureel te behouden voor ESG, dan dient deze *tool* aangepast te worden aan de noden van de toekomst. Indien de voorkeur uitgaat naar een overbrenging naar een modern platform, dan is het cruciaal dat deze overstap tijdig en met de nodige ondersteuning gebeurt, zodat teams optimaal voorbereid zijn.

Een ander aspect dat uit dit onderzoek naar voren kwam, is het belang van duidelijke roltoewijzing en begeleiding van junior auditors die actief zijn binnen ESG-projecten. De junior auditors die tijdens deze stage zijn geïnterviewd, gaven aan dat zij hun keuze om zich te specialiseren in ESG als positief ervaren. Ze gaven aan dat dit hen toelaat om sneller te groeien binnen een afgebakend expertisedomein, zeker omdat ze zich nog in de vroege fase van hun professionele ontwikkeling bevinden. Tegelijkertijd gaven sommige auditors aan dat het combineren van financiële en ESG-audit in één rol kan leiden tot beperking van kennis en minder focus. Er wordt daarom aangeraden om bij het begin van een loopbaantraject meer aandacht te schenken aan specialisatierichting en persoonlijke voorkeur. Door junior auditors de ruimte te geven om zich in één domein te verdiepen en hen hierin ook structureel te begeleiden, kan de groei- en leercurve verhoogd worden en kunnen zij sneller doorgroeien naar hun potentie binnen hun gekozen expertise.

Tot slot toont het onderzoek aan dat klanten vaak onvoldoende voorbereid zijn op de CSRD-verplichtingen. De kwaliteit van de data die wordt aangeleverd, is vaak gebrekkig, onvolledig of zelfs tegenstrijdig. Dit heeft niet alleen een negatieve impact op de efficiëntie van audits, maar brengt ook de betrouwbaarheid van de beoordeling in gevaar. In plaats van deze gebreken op het moment van de audit zelf op te vangen, zouden organisatie X auditors in een vroeger stadium van het audittraject kunnen inzetten op het duidelijk formuleren van minimale toelatingscriteria voor audit dossiers in het kader van CSRD. Hiermee worden de verwachtingen richting klanten scherp gesteld. Zij moeten aantonen dat hun rapportering voldoende, controleerbaar en transparant is alvorens het auditproces effectief opgestart wordt. Dit komt uiteindelijk ook de kwaliteit van het werk van organisatie X zelf ten goede, en versterkt de relatie met de klant.

Hoewel het recente Omnibusvoorstel van de Europese Commissie voor uitstel heeft gezorgd van bepaalde verplichtingen onder CSRD, mag dit niet leiden tot vertraging in de interne voorbereidingen. De extra tijd moet worden gezien als een kans om bestaande structuren te versterken, opleidingen te verbeteren en *tools* toekomstbestendig te maken. Organisatie X heeft met haar proactieve aanpak en sterke ESG-teams een goede uitgangspositie om als voortrekker te blijven opereren binnen deze evoluerende context. Door nu strategische keuzes te maken in opleiding, digitalisering en procesoptimalisatie, kan het zich verder profileren als een kwaliteitsvolle en innovatieve speler voor duurzaamheidsaudits.

Randvoorwaarden en toekomstperspectief

De implementatie van de voorgestelde aanbevelingen vereist dat organisatie X rekening houdt met enkele essentiële randvoorwaarden. In de eerste plaats vraagt het ontwikkelen van opleidingen, het standaardiseren van processen en het harmoniseren van digitale *tools* om een aanzienlijke investering in tijd, middelen en menselijke capaciteit. Zonder een duidelijke langetermijnvisie en voldoende interne ondersteuning kunnen deze initiatieven moeilijk tot een goed einde gebracht worden.

Daarnaast is het succes van deze veranderingen sterk afhankelijk van de veranderbereidheid binnen de organisatie. Zowel auditors als klanten moeten bereid zijn om hun manier van werken aan te passen aan nieuwe vereisten en methodologieën. Dit betekent dat organisatie X niet alleen technische oplossingen moet aanbieden, maar ook aandacht moet besteden aan communicatie en begeleiding bij verandering.

Ten slotte moet organisatie X flexibel blijven in haar aanpak, aangezien het regelgevend kader rond ESG en CSRD nog steeds in beweging is. De recente publicatie van het Omnibusvoorstel laat zien hoe snel de context kan veranderen. Het is daarom van belang dat organisatie X haar strategie blijft toetsen aan nieuwe wetgevende ontwikkelingen en bereid is om haar interne aanpak voortdurend te actualiseren.

Toch biedt deze periode van overgang en onzekerheid ook een unieke kans. Organisatie X bevindt zich in een sterke uitgangspositie om als pionier in ESG-auditing op te treden. Door nu te investeren in de juiste structuren, technologieën en talentontwikkeling, kan organisatie X zich niet alleen voorbereiden op de formele inwerkingtreding van CSRD, maar ook haar reputatie versterken als marktleider op het vlak van kwaliteit en innovatie binnen de auditsector.

Bibliografie

Diaz, V., Ibrushi, D., & Zhao, J. (2020). Reconsidering systematic factors during the Covid-19 pandemic – The rising importance of ESG. Finance Research Letters, 38, 101870.
<https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101870>

Mortelmans, D. (2020). Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden (Vol. 3). Acco Illenois, Lake Zurich.