



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

EU duurzaamheidsrapportage door ondernemingen. Gevolgen voor Belgische ondernemingen

Stijn Gworek

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting supply chain management

PROMOTOR :

dr. Maarten JANS

BEGELEIDER :

Mevrouw Jolien HOLSTEYNS



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

EU duurzaamheidsrapportage door ondernemingen. Gevolgen voor Belgische ondernemingen

Stijn Gworek

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting supply chain management

PROMOTOR :

dr. Maarten JANS

BEGELEIDER :

Mevrouw Jolien HOLSTEYNS

Woord vooraf

Met veel genoegen presenteer ik u mijn masterproef over de impact van de CSRD en de ketendruk op Vlaamse kmo's. Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn studie Handelswetenschappen, afstudeerrichting Supply Chain Management aan de Universiteit van Hasselt. Het traject kende zijn uitdagingen, maar was bovenal een bijzonder leerzame en waardevolle ervaring.

Graag wil ik in de eerste plaats mijn promotor, dr. Maarten Theo Jans en mijn begeleider, Jolien Holsteyns, bedanken voor de samenwerking en waardevolle feedbackmomenten. Hun inzichten hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de totstandkoming van deze masterproef.

Daarnaast ben ik mijn familie en vrienden dankbaar voor hun steun, begrip en hun bereidheid om mee te denken tijdens moeilijke momenten. Hun aanmoediging en het netwerk dat zij mij boden, hebben me geholpen om gemotiveerd te blijven en dit werk tot een goed einde te brengen.

Ook wil ik de respondenten bedanken voor hun tijd en openheid om hun ervaringen en inzichten te delen, zonder wie dit onderzoek niet mogelijk zou zijn geweest.

Stijn Gworek

Zonhoven, augustus 2025

Samenvatting

De toenemende maatschappelijke en politieke aandacht voor duurzaamheid leidt tot een groeiend aantal Europese wetgevende initiatieven die ondernemingen verplichten transparant te rapporteren over hun impact op mens, milieu en maatschappij. Een belangrijke ontwikkeling in dit kader is de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) die de reikwijdte van haar voorganger, de Non-Financial Reporting Directive (NFRD), uitbreidt. Waar de NFRD vooral betrekking heeft op grote ondernemingen van openbaar belang, geldt de CSRD voor een bredere groep ondernemingen en introduceert zij bindende European Sustainability Reporting Standards (ESRS) en het principe van dubbele materialiteit. Dit principe vereist dat ondernemingen zowel inzicht geven in de invloed van duurzaamheidsthema's op hun financiële positie als in hun eigen impact op milieu en samenleving. Hoewel de CSRD primair is gericht op grote ondernemingen en beursgenoteerde kmo's, blijkt uit literatuur en praktijk dat ook niet-beursgenoteerde Vlaamse kmo's te maken krijgen met indirecte verplichtingen. Deze ontstaan doordat grote ondernemingen in de waardeketen duurzaamheidsinformatie opvragen bij leveranciers, wat leidt tot ketendruk of het zogenaamde *trickle-down effect*. Dit vormt het centrale thema van deze masterproef, die tot doel heeft inzicht te bieden in de manier waarop Vlaamse kmo's met deze realiteit omgaan.

De centrale onderzoeksvraag luidt: "Op welke wijze ervaren Vlaamse kmo's de administratieve lasten en potentiële baten die voortvloeien uit de ketendruk die door de CSRD wordt veroorzaakt?" Daarnaast wordt onderzocht welke andere risico's en voordelen ondernemingen ervaren, evenals hun interpretatie van het Europese beleid en het Omnibusvoorstel, dat beoogt de administratieve lasten te verlichten door middel van maatregelen zoals een vrijwillige VSME-standaard en beperkingen op informatieverplichtingen. Voor het beantwoorden van deze vragen wordt gebruikgemaakt van een combinatie van literatuurstudie en kwalitatief empirisch onderzoek.

In de literatuurstudie komt de evolutie van duurzaamheidsrapportering in Europa aan bod, met aandacht voor de overgang van vrijwillige naar verplichte rapportering en de vernieuwingen die de CSRD brengt ten opzichte van de NFRD. Daarbij wordt ingegaan op de inhoud en structuur van de ESRS, het dubbele materialiteitsprincipe en de verwachte kosten en baten voor ondernemingen. Ook wordt de relatie met andere Europese regelgeving, zoals de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) besproken. Verder is er aandacht voor het Omnibusvoorstel, dat de administratieve lasten voor kleinere ondernemingen wil beperken door middel van onder meer een vrijwillige VSME-standaard, het bevroren van auditvereisten en het reduceren van informatieverplichtingen voor directe leveranciers. Uit de literatuur blijkt dat rapportering zowel kansen als risico's met zich meebrengt: transparantie kan de reputatie, het vertrouwen van investeerders en de operationele efficiëntie versterken, terwijl vooral kleinere ondernemingen vrezen voor administratieve complexiteit, financiële lasten en strategische risico's.

Het empirische onderzoek bestaat uit semigestructureerde interviews met zes Vlaamse kmo's in uiteenlopende sectoren. De kwalitatieve benadering is gekozen om inzicht te verkrijgen in de percepties, ervaringen en bezorgdheden van ondernemingen in verschillende stadia van bewustwording en voorbereiding. De respondenten, geselecteerd op hun betrokkenheid bij

duurzaamheid en hun positie in de waardeketen, variëren van bedrijven met rapporteringservaring tot ondernemingen die zich nog in een beginstadium bevinden. De interviews, die een duur hebben van dertig tot vijftig minuten, worden volledig getranscribeerd en thematisch geanalyseerd om patronen en verschillen te identificeren.

De resultaten laten zien dat het bewustzijn rond duurzaamheid breed aanwezig is. Veel respondenten geven aan dat het belang ervan toeneemt, gedreven door maatschappelijke verwachtingen, commerciële motieven en interne overtuigingen. Hoewel het onderzoek niet specifiek peilt naar kennis over de CSRD, blijkt dat de meeste ondernemingen actief met duurzaamheid bezig zijn, al neemt een deel nog een afwachtende houding aan. Sommigen volgen nieuwe regelgeving op de voet, terwijl anderen zich voornamelijk richten op markt- en beleidsontwikkelingen.

Ketendruk wordt op dit moment nog beperkt ervaren, maar er zijn duidelijke signalen van een toenemende invloed in de toekomst. Grotere klanten vragen steeds vaker naar duurzaamheidsinspanningen, zoals CO₂-uitstoot of de herkomst van grondstoffen. Deze verzoeken zijn doorgaans vrijblijvend en verschillen in opzet, waardoor kmo's informatie op uiteenlopende manieren moeten aanleveren. Het ontbreken van uniforme standaarden leidt daarbij tot tijdsverlies en extra kosten, vooral wanneer externe expertise wordt ingeschakeld. Respondenten verwachten dat de ketendruk op termijn verder zal toenemen.

De interviews bevestigen dat rapportering een extra administratieve belasting kan vormen, afhankelijk van sector, omvang en strategische keuzes. De omvang van de administratieve lasten en de bijbehorende kosten hangt bovendien sterk samen met de positie die een onderneming wil innemen in het duurzaamheidsverhaal: bedrijven die proactief investeren in uitgebreide en structurele rapportering maken vaak hogere kosten dan ondernemingen die ad-hoc rapporteren of enkel handelen vanuit intrinsieke motivatie. Voor sommige ondernemingen is de dataverzameling beperkt, terwijl anderen tijd en middelen investeren, zeker wanneer duurzaamheid als concurrentievoordeel wordt benut. Duurzaamheid wordt steeds vaker als commerciële vereiste ervaren vanuit klanten, banken en markten. Ondernemingen zonder aantoonbaar duurzaamheidsbeleid lopen het risico opdrachten, klanten of financiering te verliezen. Daarnaast vrezen sommige respondenten een concurrentieel nadeel ten opzichte van bedrijven in landen met minder strenge regelgeving. Ook binnen het personeelsbeleid krijgt een duurzaam imago meer gewicht bij rekrutering en retentie. Hierdoor wordt duurzaamheid in toenemende mate verweven met strategische keuzes, commerciële kansen en nieuwe risico's.

Ondanks de bezorgdheden zien sommige respondenten duidelijke voordelen. Proactieve investeringen in duurzaamheid bereiden ondernemingen beter voor op toekomstige regelgeving en maken het mogelijk kosten over een langere periode te spreiden. Het verzamelen van duurzaamheidsdata vergroot het inzicht in interne processen en kan leiden tot efficiëntieverbetering en kostenbesparing. Transparante communicatie over duurzaamheidsinspanningen versterkt bovendien de aantrekkingskracht voor klanten, investeerders en financiers. Respondenten erkennen dat duurzaamheid maatschappelijke waarde en economische kansen kan opleveren, mits het strategisch en met een langetermijnvisie wordt aangepakt.

Hoewel de doelstellingen van de Europese regelgeving breed worden onderschreven, hebben veel kmo's moeite met de praktische uitvoering. De snelheid en complexiteit van nieuwe verplichtingen op het gebied van rapportering, compliance en aansprakelijkheid veroorzaken onzekerheid, vooral bij ondernemingen met beperkte middelen. Het ontbreken van uniforme methoden en hulpmiddelen maakt dat bedrijven telkens opnieuw moeten bepalen hoe gegevens worden verzameld en gerapporteerd. Sommige respondenten merken op dat de druk vanuit klanten tijdelijk is afgenomen door de versoepelingen in het Omnibusvoorstel, maar verwachten dat deze op termijn weer zal toenemen. De uitdaging ligt in het vinden van een haalbare balans tussen ambitieuze doelstellingen en uitvoerbare verplichtingen, en tussen maatschappelijke verwachtingen en de operationele realiteit.

Concluderend laat dit onderzoek zien dat Vlaamse kmo's duurzaamheid in toenemende mate erkennen als een strategisch kernpunt, maar dat de uitvoering van complexe regels zoals de CSRD aanzienlijke uitdagingen met zich meebrengt. Sommige ondernemingen benutten de kansen voor commerciële differentiatie en interne efficiëntie, terwijl anderen stuiten op beperkingen in tijd, middelen en kennis. Het Omnibusvoorstel biedt enige verlichting, maar creëert tegelijkertijd onzekerheid over de concrete verwachtingen. De bevindingen onderstrepen het belang van Europese ambities die gepaard gaan met uitvoerbare verplichtingen en duidelijke ondersteuning, zodat duurzaamheidsrapportage niet een administratieve verplichting wordt, maar daadwerkelijk waarde creëert voor zowel ondernemingen als de maatschappij.

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	1
Samenvatting	2
Lijst met tabellen	7
1. Inleiding	8
1.1. <i>Praktijkrelevantie</i>	8
1.2. <i>Centrale onderzoeksvraag en deelvragen</i>	9
1.2.1. Centrale onderzoeksvraag	9
1.2.2. Deelvragen	9
1.3. <i>Onderzoeksaanpak</i>	11
1.3.1 Literatuurstudie	11
1.3.2 Empirisch deel	11
2. Literatuurstudie	12
2.1. <i>De evolutie van duurzaamheid</i>	12
2.2. <i>Non-Financial Reporting Directive</i>	13
2.2.1. Het ontstaan	13
2.2.2. Uitdagingen	14
2.3. <i>De Corporate Sustainability Reporting Directive</i>	15
2.3.1. Het ontstaan	15
2.3.2. Belangrijke wijzigingen	15
2.4. <i>Het concept van dubbele materialiteit</i>	17
2.5. <i>European Sustainability Reporting Standards</i>	18
2.6. <i>De Corporate Sustainability Due Diligence Directive</i>	19
2.6.1. Uitgangspunten	19
2.6.2. Uitdagingen	20
2.7. <i>Mogelijke versoepelingen: Het Omnibusvoorstel</i>	21
2.7.1. Het ontstaan	21
2.7.2. Wijzigingen binnen CSRD	22
2.7.3. Wijzigingen binnen CSDDD	23
2.8. <i>Gevolgen voor Vlaamse kmo's</i>	25
2.8.1. Ketendruk	25
2.8.2. Kostenraming voor ESG-inspanningen	26
2.8.3. Voordelen en strategische kansen	27
3. Methodologie.....	28
3.1. <i>Dataverzameling</i>	28
3.2. <i>Data-analyse</i>	30
4. Resultaten	33
4.1. <i>Duurzaamheid</i>	33
4.2. <i>Ketendruk</i>	35
4.3. <i>Administratieve lasten</i>	36
4.4. <i>Strategische of commerciële risico's</i>	39

4.5. Voordelen van duurzaamheidsinspanningen	42
4.6. Interpretatie van het Europese beleid	46
5. Conclusie	49
5.1. Discussie en conclusie.....	49
5.2. Beperkingen en aanbevelingen	53
6. Bibliografie	55
BIJLAGE 1	60

Lijst met tabellen

Tabel 1: Tabel met afkortingen	7
Tabel 2: Kostenramingen voor kmo's	26
Tabel 3: Lijst met respondenten	29
Tabel 4: Codeervoorbeeld 1	31
Tabel 5: Codeervoorbeeld 2	31

Tabel 1: Tabel met afkortingen

CSDDD	Corporate Sustainability Due Diligence Directive
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
NFRD	Non-Financial Reporting Directive
ESG	Environmental, Social and Governance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
IFRS	International Financial Reporting Standards
SDG's	Sustainable Development Goals
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group
VSME	Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed Small and Medium Entities
ixBRL	Inline eXtensible Business Reporting Language
XBRL	eXtensible Business Reporting Language
XHTML	Extensible Hypertext Markup Language
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
GRI	Global Reporting Initiative
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
SERV	Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen
ITAA	Institute for Tax Advisors and Accountants
VLAIO	Vlaams Agentschap Innoveren & Ondernemen

Bron: eigen onderzoek

1. Inleiding

In dit eerste hoofdstuk wordt de context beschreven waarin deze masterproef tot stand is gekomen. Sectie 1.1 behandelt het praktische probleem dat de aanleiding geeft voor het onderzoek. Hierin wordt het probleem geanalyseerd en geïllustreerd. In de tweede sectie worden de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen geformuleerd. Tot slot wordt in sectie 1.3 de onderzoeksaanpak besproken.

1.1. Praktijkrelevantie

Op nationaal en Europees niveau neemt de druk van stakeholders, zoals klanten en investeerders, toe om transparant te rapporteren over milieu- en maatschappelijke prestaties volgens gestandaardiseerde ESG-normen. Deze tendens wordt versterkt door de invoering van de CSRD die inzet op uniforme, vergelijkbare en betrouwbare duurzaamheidsrapportering (Celli et al., 2024). Hoewel de rapportageplicht in eerste instantie geldt voor grote ondernemingen, ontstaat er voor kmo's een keteneffect waarbij grotere klanten en partners duurzaamheidsinformatie opvragen om hun eigen CSRD-verplichtingen na te komen. Dit resulteert in bijkomende administratieve taken en noodzaak tot aanpassing van interne processen, wat extra druk legt op de beperkte middelen van kleinere ondernemingen (Donk, 2024). Daarnaast waarschuwt de literatuur voor het risico op informatiestress bij kmo's, waarbij het verzamelen, beoordelen en borgen van uiteenlopende gegevensstromen kan leiden tot een "informatie-tsunami" met gevolgen voor besluitvorming en werkdruk (Celli et al., 2024).

Uit kwalitatief onderzoek met kmo's blijkt dat terugkerende operationele knelpunten zich voordoen, waaronder beperkte financiële en menselijke capaciteit, tijdsdruk en vooral moeilijkheden bij het verzamelen en beheren van gegevens uit de waardeketen (Eriksson et al., 2024). Deze vereisten brengen niet alleen directe kosten met zich mee, zoals het inschakelen van externe expertise, investeringen in gespecialiseerde software en het aanwerven van extra personeel, maar ook opportuniteitskosten doordat middelen verschuiven van kerntaken zoals innovatie en klantrelaties naar compliance-activiteiten (Donk, 2024). Tegelijkertijd kan transparante rapportering ook strategische voordelen opleveren, zoals reputatieversterking, verbeterde toegang tot financiering en nieuwe markt- of aanbestedingskansen, doordat duurzaamheidsinformatie een belangrijkere rol speelt in investerings- en inkoopbeslissingen (Celli et al., 2024).

In de Belgische context blijkt uit recente berichtgeving op basis van GraydonCreditsafe-data dat een aanzienlijk deel van de kmo's de noodzakelijke investeringen voor de ESG-transitie niet zelfstandig kan dragen. Ondernemingen die achterblijven lopen het risico onder druk te komen staan van banken, aandeelhouders of grote klanten, en mogelijk uitgesloten te worden van samenwerking (De Preter & Lauwers, 2024). Buiten de specifieke CSRD-context bevestigt ketenonderzoek dat "wetten/standaarden/regulering" een belangrijke drijfveer vormt aan de systeemzijde, terwijl "supply & suppliers" het zwaarst wordt beïnvloed. Dit patroon helpt verklaren waarom kmo's een sterke ketendruk ervaren (Takcı et al., 2025). In deze overgangsfase, waarin ketenverzoeken toenemen terwijl de interne capaciteit beperkt blijft, is het relevant om te onderzoeken hoe Vlaamse

kmo's deze druk concreet ervaren en welke strategieën zij hanteren om met de toenemende informatieverzoeken van ketenpartners om te gaan (Eriksson et al., 2024).

In deze masterproef wordt onderzocht hoe Vlaamse kmo's de druk vanuit de supply chain ervaren en hoe zij omgaan met de toenemende informatieverplichtingen van hun ketenpartners.

1.2. Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

Vanuit het praktijkprobleem wordt een centrale onderzoeksvraag geformuleerd. Deze onderzoeksvraag vormt de kern van deze masterproef en wordt in sectie 1.2.2 verder uitgesplitst in deelvragen om een volledig en onderbouwd antwoord te kunnen formuleren.

1.2.1. Centrale onderzoeksvraag

Deze masterproef richt zich op de indirecte impact van de CSRD op Vlaamse kmo's met aandacht voor de administratieve lasten en baten die voortkomen uit de ketendruk. Doordat grote ondernemingen verplicht worden om duurzaamheidsinformatie te rapporteren over hun volledige supply chain ontstaat er een indirecte verplichting voor kleinere leveranciers om relevante data aan te leveren, ook al vallen zij formeel niet onder de CSRD (Donk, 2024). Dit brengt zowel uitdagingen als opportuniteiten met zich mee, zoals bijkomende administratieve lasten en kosten maar ook kansen op reputatieversterking en marktoegang. Dit resulteert in de volgende onderzoeksvraag: **"Hoe ervaren Vlaamse kmo's de administratieve lasten en baten die voortkomen uit de ketendruk van de CSRD?"**

1.2.2. Deelvragen

Om de centrale onderzoeksvraag van deze masterproef te beantwoorden, zijn zes deelvragen opgesteld. Deze vragen helpen om de percepties, uitdagingen en opportuniteiten rond de administratieve lasten en baten van de CSRD bij Vlaamse kmo's in kaart te brengen.

- Hoe bewust zijn Vlaamse kmo's over het belang van duurzaamheid in hun bedrijfsomgeving?

Voorafgaand aan deze eerste deelvraag wordt onderzoek gedaan naar hoe Vlaamse kmo's het concept duurzaamheid definiëren en toepassen binnen hun dagelijkse bedrijfsvoering. Het doel hiervan is om een inzicht te krijgen in hun basisbegrip, overtuigingen en initiatieven met betrekking tot duurzaam ondernemen. Er wordt gekeken naar de mate waarin duurzaamheid al een rol speelt binnen hun strategie en of zij proactieve stappen hebben genomen, of dat ze voornamelijk reactief handelen op vraag van klanten of regelgeving. Dit vormt een startpunt om te begrijpen hoe goed zij zijn voorbereid op toenemende verwachting rond duurzaamheid.

- Hoe ervaren Vlaamse kmo's de druk vanuit hun supply chain om duurzaamheidsinformatie aan te leveren?

In deze deelvraag wordt onderzocht in welke mate Vlaamse kmo's druk ervaren van hun klanten, leveranciers of andere ketenpartners om duurzaamheidsinformatie aan te leveren. De CSRD verplicht grote bedrijven om te rapporteren over hun volledige supply chain waardoor zij gegevens opvragen bij leveranciers. Het doel is om na te gaan of deze druk als incidenteel of structureel wordt ervaren en of kmo's dit zien als een normale evolutie of als een zware last.

- Welke administratieve lasten ervaren Vlaamse kmo's bij het aanleveren van duurzaamheidsinformatie?

Hier wordt geanalyseerd welke concrete stappen kmo's moeten zetten om de benodigde duurzaamheidsinformatie te verstrekken aan hun partners in de supply chain. Het richt zich op praktische aspect van het proces zoals het verzamelen van data, het opzetten van interne systemen, het trainen van personeel en het inhuren van externe expertise. Ook wordt onderzoek gedaan naar de benodigde tijd en middelen voor deze acties en in hoeverre deze initiatieven afleiden van hun kernactiviteiten.

- Welke nadelen of risico's ervaren Vlaamse kmo's als gevolg van de ketendruk door de CSRD?

Deze deelvraag gaat dieper in op de negatieve effecten die kmo's ondervinden door de indirecte druk van de CSRD. Naast administratieve lasten kunnen er ook strategische of commerciële risico's ontstaan zoals het verliezen van klanten als ze niet tijdig informatie verstrekken of reputatieschade bij onvoldoende rapportage. Er wordt ook onderzocht of bedrijven bezorgd zijn over oneerlijke concurrentie waarbij grotere spelers beter uitgerust zijn om aan de gestelde eisen te voldoen. Door het identificeren van deze potentiële gevaren wordt het duidelijk welke vorm van ondersteuning of maatregelen kleinere bedrijven moeten nemen om hun positie te behouden.

- Welke kansen of voordelen zien Vlaamse kmo's in het leveren van duurzaamheidsinformatie aan hun ketenpartners?

Deze deelvraag richt zich op de voordelen die Vlaamse kmo's mogelijk ervaren door het aanleveren van duurzaamheidsinformatie, zoals een sterkere reputatie, betere klantrelaties, toegang tot nieuwe markten of een concurrentievoordeel. Daarnaast wordt onderzocht of bedrijven door hun inspanningen ook andere baten opmerken, zoals interne efficiëntiewinsten, verbeterde toegang tot financiering of een sterkere positie bij aanbestedingen.

- In hoeverre zijn Vlaamse kmo's op de hoogte van het Omnibusvoorstel en de bijbehorende versoepelingen?

Het Omnibusvoorstel van de Europese Commissie heeft enkele aanpassingen geïntroduceerd zoals het uitstellen van rapportageverplichtingen en het implementeren van een vrijwillige standaard voor kleine bedrijven. Deze deelvraag onderzoekt of kmo's op de hoogte zijn van deze aanpassingen. Daarnaast wordt onderzocht hoe zij deze aanpassingen interpreteren: zien zij dit als een

daadwerkelijke verlichting of eerder als een tijdelijk uitstel van lasten die uiteindelijk op hen zal neerkomen?

1.3. Onderzoeksaanpak

Het doel van deze masterproef is om te onderzoeken hoe de CSRD-wetgeving en het Omnibusvoorstel invloed hebben op Vlaamse kmo's door de druk vanuit de supply chain. Om deze impact te onderzoeken, wordt een onderzoeksaanpak toegepast die bestaat uit twee onderdelen: een literatuurstudie en een empirisch onderzoek.

1.3.1 Literatuurstudie

In de eerste fase van het onderzoek wordt een literatuurstudie uitgevoerd om de theoretische en beleidsmatige context van de CSRD te verkennen. Er worden wetenschappelijke artikels, Europese beleidsdocumenten en consultancyrapporten geraadpleegd via databanken zoals Google Scholar en de document server van de UHasselt. Voorbeelden van zoektermen die gebruikt werden, zijn: 'Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)', 'Non-Financial Reporting Directive (NFRD)', 'administratieve lasten', 'impact op kmo's', 'supply chain pressure', 'Omnibusvoorstel', enzovoort. Deze literatuurstudie vormt de basis om te begrijpen hoe de CSRD van invloed is op Vlaamse kmo's en de centrale onderzoeksvraag en deelvragen te ondersteunen.

1.3.2 Empirisch deel

Het empirische deel omvat kwalitatieve interviews met een semigestructureerde aanpak. Deze aanpak maakt het mogelijk om diepgaande perspectieven te verkrijgen en werkt met een vooraf bepaalde interviewleidraad waarin vragen zijn opgenomen die aansluiten bij de onderzoeksvragen van de studie. De richtlijn zorgt ervoor dat alle relevante thema's besproken worden maar laat ruimte voor aanvullende vragen tijdens het gesprek. Hierdoor kan er worden gereageerd op onverwachte of nieuwe inzichten die tijdens het gesprek naar voren komen. De gesprekken zullen worden opgenomen, uitgeschreven en vervolgens grondig geanalyseerd.

2. Literatuurstudie

2.1. De evolutie van duurzaamheid

Het concept duurzaamheid vindt zijn oorsprong in de zeventiende en achttiende eeuw toen bosbouwkundigen zoals John Evelyn en Hans Carl von Carlowitz pleitten voor een beheer dat gericht was op het behoud van houtvoorraden en het vermijden van overexploitatie (Warde, 2011). In de negentiende eeuw kreeg het idee een bredere betekenis en werd het gekoppeld aan thema's als hulpbronnenbeheer en maatschappelijke vooruitgang, waarbij steeds meer werd nagedacht over de relatie tussen economische ontwikkeling en het behoud van natuurlijke systemen (Lumley & Armstrong, 2004). In de twintigste eeuw groeide duurzaamheid uit tot een belangrijke maatschappelijke uitdaging. Het rapport *Grenzen aan de Groei* (1972) waarschuwde voor de ecologische beperkingen van ongebreidelde economische groei, terwijl het Brundtland-rapport (1987) duurzame ontwikkeling definieerde als "een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties in gevaar te brengen." Deze benadering vormde de basis voor internationale afspraken zoals de Rio-verklaring in 1992 en later de formulering van de Sustainable Development Goals in 2015 (Weitz et al., 2018).

Duurzame ontwikkeling wordt vaak benaderd vanuit drie onderling verbonden pijlers: ecologisch, sociaal en economisch. Deze dimensies beïnvloeden elkaar en vormen samen het kader voor beleidsmakers en bedrijven die streven naar een evenwichtige ontwikkeling (Giddings et al., 2002). Economische groei kan bijdragen aan sociale vooruitgang, maar brengt tegelijkertijd risico's met zich mee voor het milieu. Innovatie wordt in dit verband gezien als een manier om economische en ecologische doelstellingen te verenigen (Porter & Van der Linde, 1995). Tegelijkertijd klinkt er in de literatuur kritiek op het centrale belang dat aan economische groei wordt gehecht. Zo wordt erop gewezen dat "duurzame groei" in fysieke zin niet mogelijk is binnen de grenzen van de planeet (Daly, 1997). Daarnaast benadrukken onderzoekers dat de uitvoering van duurzaamheid wereldwijd sterk afhankelijk is van context en dat doelstellingen soms elkaar tegenspreken (WCED, 1987).

Vanaf de jaren negentig werd duurzaamheid steeds vaker verankerd in het bedrijfsbeleid. Een belangrijk voorbeeld hiervan is de oprichting van het Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in 1993, een vrijwillig systeem van de Europese Unie dat bedrijven ondersteunt bij het systematisch monitoren en verbeteren van hun milieuprestaties (Europese Commissie, z.d.). Enkele jaren later, in 1997, werd het Global Reporting Initiative (GRI) gelanceerd, met als doel wereldwijd geharmoniseerde richtlijnen te ontwikkelen voor transparante en consistente duurzaamheidsrapportage. Dit initiatief groeide uit tot een belangrijke referentie voor organisaties die hun ecologische en sociale impact inzichtelijk willen maken (Levy et al., 2010).

Het toenemende besef dat ondernemingen een actieve rol spelen in de overgang naar een duurzamere economie leidde tot nieuwe regelgeving. In 2014 werd de Non-Financial Reporting Directive (NFRD) ingevoerd, die grote bedrijven verplichtte verslag uit te brengen over hun milieu-, sociale en governanceprestaties. De afwezigheid van bindende rapportagestandaarden zorgde er echter voor dat ondernemingen zelf bepaalden hoe zij deze informatie presenteerden, wat

resulteerde in aanzienlijke verschillen in inhoud en kwaliteit van de rapporten. Om deze tekortkomingen aan te pakken, werd in 2023 nieuwe wetgeving aangenomen die de reikwijdte van de rapportageverplichting vergroot en bindende standaarden invoert, met als doel meer transparantie te realiseren en duurzaamheid structureel te verankeren in bedrijfsstrategieën (KPMG, 2020)

2.2. Non-Financial Reporting Directive

2.2.1. Het ontstaan

De Non-Financial Reporting Directive (NFRD) werd door de Europese Commissie ingevoerd als een eerste formele stap naar meer transparantie over duurzaamheidsinformatie in de Europese bedrijfswereld. De richtlijn verplichtte ondernemingen van openbaar belang, waaronder vooral beursgenoteerde bedrijven, banken en verzekeringsmaatschappijen met meer dan 500 werknemers, om niet-financiële informatie te rapporteren over milieu, personeel, mensenrechten, sociale thema's en corruptiebestrijding. Deze verplichting kwam er onder invloed van stijgende maatschappelijke verwachtingen en de toenemende vraag van investeerders en toezichthouders naar betrouwbare en gestructureerde duurzaamheidsinformatie (Aluchna et al., 2023).

Voor de invoering van de NFRD was duurzaamheidsrapportering in Europa grotendeels vrijblijvend. Bedrijven bepaalden zelf of en welke informatie zij deelden, wat leidde tot een gefragmenteerd rapporteringslandschap. Ondernemingen publiceerden vaak selectieve gegevens, waardoor stakeholders geen volledig of betrouwbaar inzicht kregen in risico's en prestaties. Volgens Hess (2019) leidde dit tot een zogenaamde *transparency trap*: bedrijven rapporteerden wel, maar zonder echte diepgang of objectiviteit. Kim en Lyon (2011) toonden aan dat ondernemingen vooral rapporteerden wanneer de informatie gunstig voor hen uitviel, wat de noodzaak van regelgeving benadrukte.

De NFRD moest hierin verandering brengen door minimumnormen vast te leggen voor niet-financiële rapportering binnen de EU. Het doel was om ESG-informatie minder vrijblijvend en beter vergelijkbaar te maken. Aluchna et al. (2023) geven aan dat de richtlijn tevens bedoeld was om informatie-asymmetrie tussen ondernemingen en hun stakeholders te verkleinen en duurzaamheid sterker te verankeren in de bedrijfsstrategie. Fiandrino en Tonelli (2021) benadrukken dat de Europese Commissie waardecreatie voor stakeholders centraal wilde stellen in het rapporteringsproces, waarbij het niet alleen ging om transparantie, maar ook om het ondersteunen van verantwoord ondernemerschap.

2.2.2. Uitdagingen

Hoewel de Non-Financial Reporting Directive werd ingevoerd als een eerste formele stap naar meer transparantie over duurzaamheidsinformatie, wezen onderzoekers op verschillende tekortkomingen in de uitvoering. Zo ontbrak een verplicht standaardkader, waardoor ondernemingen vrij konden kiezen uit rapportagemethoden zoals GRI of IIRC. Dit resulteerde in uiteenlopende praktijken en beperkte consistentie in structuur, diepgang en indicatoren (Hao et al., 2023). Bovendien bepaalden bedrijven vaak zelf welke informatie zij openbaar maakten en hoe zij deze structureerden, waardoor rapporten moeilijk vergelijkbaar waren en slechts in beperkte mate bruikbaar bleken voor externe stakeholders (Aluchna et al., 2023).

Een tweede fundamenteel knelpunt was dat externe verificatie van de rapporten niet verplicht was. Bedrijven hoefden hun niet-financiële informatie niet te laten beoordelen door een onafhankelijke partij, wat de geloofwaardigheid van de rapportage aantastte (La Torre et al., 2020). Hierdoor ontstond ruimte voor greenwashing, waarbij ondernemingen hun duurzaamheidsimago positiever voorstelden dan feitelijk het geval was zonder objectieve toetsing. Ook het concept dubbele materialiteit werd juridisch niet scherp afgebakend. Hoewel de richtlijn beide materialiteitsrichtingen benoemde, lag de nadruk bij veel ondernemingen vooral op de financiële impact van duurzaamheid, terwijl maatschappelijke effecten onderbelicht bleven (Dolmans, 2021).

Verder ontbrak een eenduidige visie over het beoogde doelpubliek van duurzaamheidsrapportage. Sommige ondernemingen richtten hun rapporten uitsluitend op investeerders, terwijl anderen ook maatschappelijke stakeholders zoals consumenten, ngo's of lokale gemeenschappen voor ogen hadden. Deze verschillende doelgroepen veroorzaakten inconsistenties in toon, informatiediepte en relevantie, waardoor de interpretatie van rapporten werd bemoeilijkt (de Groot et al., 2022).

Ten slotte beschrijft de literatuur het fenomeen *greenhushing*, waarbij bedrijven bewust terughoudend zijn in het communiceren over hun duurzaamheidsinspanningen. Hierbij laten ondernemingen positieve acties onderbelicht uit vrees voor reputatieschade, kritiek of hogere verwachtingen (Font et al., 2017). Vooral kleine en middelgrote ondernemingen passen deze strategie toe, vaak vanwege beperkte middelen of omdat zij het gevoel hebben dat hun inspanningen onvoldoende worden erkend door klanten en ketenpartners (Galli et al., 2024).

2.3. De Corporate Sustainability Reporting Directive

2.3.1. Het ontstaan

De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) werd ontwikkeld als antwoord op de tekortkomingen van de bestaande Europese kaders voor duurzaamheidsrapportage. Sinds 2017 verplichtte de Non-Financial Reporting Directive (NFRD) grote beursgenoteerde ondernemingen om niet-financiële informatie te publiceren over thema's zoals milieu, mensenrechten en corruptie. In de praktijk leidde deze richtlijn echter tot uiteenlopende en vaak beperkte rapporten, doordat ondernemingen veel vrijheid hadden in hun wijze van rapporteren (de Groot et al., 2022). Het ontbreken van een verplicht standaardkader en externe controle beperkte bovendien de transparantie en vergelijkbaarheid van de informatie, waardoor deze voor investeerders en andere stakeholders vaak onvoldoende bruikbaar was (Duarte et al., 2022).

Om deze tekortkomingen te verhelpen, presenteerde de Europese Commissie in 2018 het Action Plan on Financing Sustainable Growth. Dit plan was gericht op het sturen van kapitaalstromen naar duurzame investeringen, het beheersen van ESG-risico's en het vergroten van transparantie. Betrouwbare en consistente duurzaamheidsinformatie werd daarbij gezien als een cruciale randvoorwaarde voor het realiseren van deze doelen. Het beleid maakte deel uit van de bredere Europese Green Deal, die de ambitie vastlegt om in 2050 klimaatneutraal te zijn (ter Hoeven, 2023).

Op 21 april 2021 publiceerde de Commissie het voorstel voor de CSRD, dat in november 2022 werd goedgekeurd en begin 2023 in werking trad. De richtlijn verplicht ondernemingen om duurzaamheidsinformatie op te nemen in het bestuursverslag, volgens de door EFRAG ontwikkelde European Sustainability Reporting Standards (ESRS). De reikwijdte wordt daarbij uitgebreid naar een bredere groep ondernemingen, waaronder grote niet-beursgenoteerde bedrijven met substantiële activiteiten in de EU. De inhoudelijke reikwijdte van de CSRD gaat verder dan enkel rapportering over de eigen activiteiten. Bedrijven moeten rapporteren over hun volledige waardeketen, inclusief upstream- en downstreamimpact. Daarnaast komen langetermijndoelstellingen, governance en risicobeheer centraal te staan in de rapportage (ter Hoeven, 2023).

2.3.2. Belangrijke wijzigingen

Een van de meest zichtbare wijzigingen betreft de uitbreiding van het toepassingsgebied. Waar de NFRD enkel gold voor circa 11.700 grote beursgenoteerde ondernemingen met meer dan 500 werknemers, zal de CSRD naar schatting van toepassing zijn op ongeveer 49.000 ondernemingen in de Europese Unie. De richtlijn geldt voor alle grote ondernemingen die aan twee van de drie volgende criteria voldoen: minstens 250 werknemers, een netto-omzet van meer dan 40 miljoen euro of een balanstotaal van meer dan 20 miljoen euro. Daarnaast vallen ook beursgenoteerde kmo's onder de verplichtingen, met uitzondering van micro-ondernemingen (Duarte et al., 2022).

Ook inhoudelijk legt de CSRD aanzienlijk uitgebreidere en meer gedetailleerde rapportageverplichtingen op. Ondernemingen moeten niet alleen rapporteren over hun eigen

prestaties, maar ook over thema's als klimaatverandering, biodiversiteit, mensenrechten en arbeidsomstandigheden in de keten. De rapportering dient zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens te bevatten, met aandacht voor historische informatie en toekomstgerichte doelstellingen. Dit vereist grondige analyses en nauwe betrokkenheid van meerdere afdelingen binnen de organisatie (ter Hoeven, 2023).

Een belangrijk kernprincipe van de CSRD is de dubbele materialiteit, waarbij ondernemingen zowel de impact van duurzaamheidsrisico's op de eigen werking (*outside-in*) als hun eigen impact op mens en milieu (*inside-out*) moeten rapporteren. Dit houdt in dat niet-financiële risico's en kansen systematisch worden geanalyseerd en geïntegreerd in de rapportering. Volgens de Groot et al. (2022) vormt dit een fundamentele verbreding van het materialiteitsbegrip zoals dat onder de NFRD werd gehanteerd.

Daarnaast introduceert de CSRD voor het eerst een verplichte controle van duurzaamheidsrapportage. Waar de NFRD geen controlemechanisme kende, moeten ondernemingen hun verslag laten verifiëren door een onafhankelijke auditor. In eerste instantie volstaat een beperkte mate van zekerheid (*limited assurance*), maar vanaf 2028 kan worden overgegaan naar een redelijke mate van zekerheid (*reasonable assurance*), wat een diepgaandere controle inhoudt (de Groot et al., 2022).

Tot slot bevat de CSRD de verplichting tot digitale publicatie van duurzaamheidsinformatie via het European Single Electronic Format (ESEF). Dit vereist het gebruik van het XHTML-formaat, waarin inline XBRL-tags (iXBRL) zijn geïntegreerd. Deze opmaak maakt duurzaamheidsdata automatisch leesbaar en onderling vergelijkbaar, wat de toegankelijkheid en bruikbaarheid van de rapportering aanzienlijk vergroot (de Groot et al., 2022).

De CSRD weerspiegelt daarmee een fundamentele verschuiving naar bindende en betrouwbare duurzaamheidsrapportage. Volgens ter Hoeven (2023) past deze ontwikkeling binnen de groeiende informatiebehoefte van stakeholders, die verwachten dat ondernemingen transparant communiceren over hun daadwerkelijke bijdrage aan de doelstellingen van de Europese Green Deal. De richtlijn legt daarom een sterke nadruk op governance, interne beheersingsmechanismen en onafhankelijke controle, wat niet alleen het vertrouwen in de gerapporteerde informatie versterkt, maar ook de maatschappelijke relevantie van rapportering en accountantscontrole onderstreept.

Twee kerncomponenten van de CSRD zijn het principe van dubbele materialiteit (zie 2.4) en de toepassing van de European Sustainability Reporting Standards (zie 2.5) die in de volgende onderdelen afzonderlijk worden toegelicht.

2.4. Het concept van dubbele materialiteit

Het concept van dubbele materialiteit vormt een essentieel uitgangspunt binnen de duurzaamheidsrapportering onder de CSRD. In tegenstelling tot de traditionele, enkel financiële benadering vereist dit principe dat ondernemingen rapporteren over zowel de financiële risico's en kansen die voortvloeien uit duurzaamheidskwesties als over de maatschappelijke en ecologische impact van hun eigen activiteiten. Deze tweeledige benadering is opgenomen in de ESRS en verplicht bedrijven om beide dimensies afzonderlijk en in samenhang te evalueren (Mezzanotte, 2023).

Volgens Delgado-Ceballos et al. (2022) biedt deze benadering een breder inzicht in de relatie tussen ondernemingen en duurzaamheid doordat zowel de belangen van investeerders als die van bredere stakeholders worden meegenomen. Waar financiële materialiteit zich richt op externe factoren die invloed kunnen hebben op de financiële prestaties van de onderneming zoals klimaatrampen of strengere regelgeving vertrekt impactmaterialiteit vanuit de vraag in hoeverre bedrijfsactiviteiten de samenleving of het milieu beïnvloeden los van financiële gevolgen (Delgado-Ceballos et al., 2022).

Hoewel het concept normatief duidelijk is afgebakend blijkt de toepassing ervan in de praktijk complex. Correa-Mejía et al. (2024) stellen op basis van empirisch onderzoek vast dat slechts een minderheid van de ondernemingen erin slaagt om dubbele materialiteit volwaardig en consistent toe te passen. Meer dan twee derde van de onderzochte bedrijven die beweren het principe te hanteren doen dit enkel op formeel niveau zonder substantiële inhoudelijke invulling. Deze kloof tussen communicatie en uitvoering wordt omschreven als het fenomeen van 'label adopters' (Correa-Mejía et al., 2024).

Een belangrijk element bij impactmaterialiteit is de betrokkenheid van stakeholders bij het bepalen van materiële thema's. Zowel Mezzanotte (2023) als van Nieuw Amerongen et al. (2023) wijzen op de juridische en praktische uitdagingen die hiermee gepaard gaan. Onvolledige of onnauwkeurige rapportering van duurzaamheidsinformatie kan leiden tot aansprakelijkheidsrisico's zeker wanneer de verwachtingen van stakeholders niet op transparante wijze worden beheerd. Een duidelijke methodologie en goed gedocumenteerde interactie met stakeholders zijn daarom nodig om juridische onzekerheden te beperken en geloofwaardige rapportering te waarborgen (Mezzanotte, 2023; van Nieuw Amerongen et al., 2023).

Tot slot wordt dubbele materialiteit door verschillende auteurs gepositioneerd als een strategisch kader waarmee ondernemingen duurzaamheidsdoelstellingen zoals de Sustainable Development Goals (SDG's) kunnen integreren in hun werking. Door financiële en maatschappelijke belangen met elkaar te verbinden kan het principe dienen als brug tussen ESG-rapportering en bredere systeemveranderingen. Dit veronderstelt wel dat bedrijven het principe niet louter als formele verplichting hanteren maar het ook daadwerkelijk inzetten voor duurzame transformatie (Delgado-Ceballos et al., 2022).

2.5. European Sustainability Reporting Standards

Het streven naar meer transparantie en vergelijkbaarheid in duurzaamheidsrapportering was een belangrijke aanleiding voor de ontwikkeling van een Europees rapportagekader. Voor de inwerkingtreding van de CSRD maakten ondernemingen gebruik van uiteenlopende internationale standaarden zoals het Global Reporting Initiative (GRI) wat leidde tot versnippering en verminderde consistentie in de gerapporteerde informatie (Fornasari & Traversi, 2024). Om deze tekortkomingen aan te pakken ontwikkelden de Europese Commissie en EFRAG de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) die vanaf verslagjaar 2024 het verplichte kader vormen voor ondernemingen die onder de CSRD vallen (Hummel & Jobst, 2024).

De ESRS-standaarden werden in juli 2023 formeel goedgekeurd en zijn van toepassing op alle ondernemingen binnen het toepassingsgebied van de CSRD ongeacht sector of omvang. De rapportagestructuur bestaat uit drie categorieën: algemene (*cross-cutting*) standaarden, thematische standaarden en sectorspecifieke standaarden die vanaf 2026 worden ingevoerd (Europese Commissie, 2023). ESRS 1 legt de algemene rapportageprincipes vast waaronder het principe van dubbele materialiteit en het belang van betrouwbare, vergelijkbare en controleerbare informatie. ESRS 2 bevat rapportagevereisten over onderwerpen zoals governance, strategie en het proces van materialiteitsanalyse (van Nieuw Amerongen et al., 2023).

De thematische standaarden zijn ingedeeld in drie hoofdgroepen: milieu (E1–E5), sociaal (S1–S4) en governance (G1). ESRS E1 behandelt klimaatverandering en omvat verplichtingen tot rapportage over onder meer scope 1-, 2- en 3-emissies, het gebruik van emissierechten en de impact van klimaatrisico's op de financiële positie van de onderneming (van Nieuw Amerongen et al., 2023). ESRS E2 tot en met E5 richten zich respectievelijk op vervuiling, water- en mariene hulpbronnen, biodiversiteit en het gebruik van hulpbronnen in een circulaire economie. Voor elk domein gelden openbaarmakingsverplichtingen afhankelijk van de resultaten van de materialiteitsbeoordeling (Europese Commissie, 2023).

Het sociale luik omvat de standaarden S1 tot en met S4. ESRS S1 focust op de eigen werknemers van de onderneming en vereist rapportage over arbeidsvoorwaarden, diversiteit, gezondheid en veiligheid. S2 tot en met S4 breiden dit perspectief uit naar werknemers in de waardeketen, getroffen gemeenschappen en eindgebruikers van producten en diensten. Daarbij ligt de nadruk op mensenrechten, sociale gelijkheid en het welzijn van betrokken stakeholders (Europese Commissie, 2023). De governance-standaard ESRS G1 bevat vereisten over de rol van bestuursorganen, ethiek, corruptiebestrijding en het interne controlesysteem en positioneert governance als fundament voor een geloofwaardige duurzaamheidsstrategie (van Nieuw Amerongen et al., 2023).

Het rapportagekader vereist dat ondernemingen enkel verslag uitbrengen over onderwerpen die zij als materieel beoordelen op basis van een dubbele materialiteitsanalyse. Dit betekent dat een onderwerp uitsluitend moet worden opgenomen als het een significante impact heeft op mens of milieu (impactmaterialiteit) of een wezenlijke invloed uitoefent op de financiële prestaties van de

onderneming (financiële materialiteit). Op die manier verhoogt de relevantie van de rapportering en worden de administratieve lasten voor ondernemingen beperkt (Europese Commissie, 2023).

2.6. De Corporate Sustainability Due Diligence Directive

2.6.1. Uitgangspunten

De Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) maakt deel uit van de bredere Europese strategie om ondernemingen te verplichten tot verantwoord gedrag binnen hun volledige waardeketen. De richtlijn werd op 25 juli 2024 aangenomen en legt bindende verplichtingen op aan grote ondernemingen om mensenrechten- en milieurisico's systematisch te identificeren, te voorkomen en te remediëren in hun eigen activiteiten, bij dochterondernemingen en bij directe en indirecte zakenpartners (Bueno et al., 2024). Hiermee markeert de CSDDD een duidelijke verschuiving van vrijwillige beleidsinitiatieven naar juridisch afdwingbare due diligence-verplichtingen, in lijn met internationale kaders zoals de UN Guiding Principles on Business and Human Rights en de OESO-richtlijnen (Deloitte, 2024).

De richtlijn is van toepassing op ondernemingen met meer dan 1.000 werknemers en een wereldwijde omzet van minstens 450 miljoen euro. Ook niet-EU-bedrijven met aanzienlijke omzet binnen de Europese Unie vallen onder de bepalingen (Bueno et al., 2024). Hiermee wil de Europese wetgever uniformiteit brengen in een versnipperd landschap van nationale regelgeving en rechtszekerheid creëren voor ondernemingen en hun stakeholders. De verplichtingen gelden zowel voor upstream-activiteiten als voor specifieke downstreamprocessen en moeten worden geïntegreerd in het algemene beleid van de onderneming. Bedrijven zijn verplicht risico's in kaart te brengen, preventieve en corrigerende maatregelen te nemen, klachtenmechanismen te voorzien en te communiceren over hun aanpak, wat aansluit bij het model van de OESO (Deloitte, 2024).

Een bijzonder kenmerk van de CSDDD is de verplichting om een klimaattransitieplan op te stellen dat in overeenstemming is met het Akkoord van Parijs (Deloitte, 2024). Ondernemingen moeten aantonen dat hun strategie in lijn ligt met een traject dat de opwarming van de aarde beperkt tot maximaal 1,5°C. Hoewel dit als vooruitstrevend wordt beschouwd, wijst Weenbrink (2024) op de zwakke juridische verankering van deze bepaling. Aangezien het gaat om een inspanningsverbintenis bestaat het risico dat de bepaling in de praktijk beperkt effect sorteert of rechtsonzekerheid creëert over wat concreet van ondernemingen wordt verwacht. Volgens Bleeker (2024) is bovendien niet duidelijk hoe objectief kan worden vastgesteld of een bedrijfsmodel daadwerkelijk verenigbaar is met de klimaatdoelstellingen, wat de praktische afdwingbaarheid verder bemoeilijkt.

De CSDDD vormt een aanvulling op bestaande en nieuwe Europese regelgeving zoals de EU Taxonomie, het verbod op producten gelinkt aan dwangarbeid en met name de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). De CSRD legt de nadruk op het rapporteren over duurzaamheidsrisico's en -impact, terwijl de CSDDD ondernemingen verplicht tot daadwerkelijke actie binnen hun keten (Deloitte, 2024). Volgens van der Linde et al. (2025) versterkt deze koppeling de geloofwaardigheid van duurzaamheidsrapportering, omdat rapportage onder de CSRD voortaan

wordt gekoppeld aan feitelijke actie onder de CSDDD. Dit betekent dat ondernemingen hun duurzaamheidsstrategie integraal moeten ontwikkelen en daadwerkelijk implementeren, wat leidt tot een nauwere verweving van rapporterings- en gedragsverplichtingen.

2.6.2. Uitdagingen

Hoewel de CSDDD duidelijke doelstellingen nastreeft en brede politieke steun geniet, wijzen zowel de literatuur als de praktijk op belangrijke inhoudelijke en uitvoeringsgerichte uitdagingen. Een eerste knelpunt is de complexiteit van de verplichtingen die ondernemingen dwingt hun interne processen, governance en databeheer af te stemmen op een juridisch bindend zorgvuldigheidskader. Voor veel ondernemingen zonder bestaande ESG-infrastructuur betekent dit een structurele herziening van beleid en operationele processen. Dit vereist specifieke kennis, samenwerking tussen verschillende afdelingen en langdurige investeringen in systemen voor monitoring, rapportage en controle (Deloitte, 2024).

Daarnaast vormt de uitvoerbaarheid van due diligence binnen complexe mondiale waardeketens een aanzienlijke uitdaging. De CSDDD verplicht ondernemingen risico's ook bij indirecte zakenpartners te identificeren en aan te pakken terwijl zij vaak beperkte invloed of contractuele mogelijkheden hebben om deze partners te sturen. Dit gebrek aan controle wordt versterkt door het risico op juridische aansprakelijkheid wanneer schade ontstaat in delen van de keten waarop bedrijven nauwelijks directe invloed hebben. Vooral kleinere leveranciers in landen met zwakke governance kunnen moeilijk voldoen aan de eisen die via contractuele ketendruk worden opgelegd. Volgens Weenbrink (2024) dreigt dit te leiden tot een onevenredige lastenverschuiving naar kleinere factoren of zelfs tot uitsluiting uit internationale waardeketens wat in strijd is met het inclusieve doel van de richtlijn.

Ook de klimaatcomponent van de CSDDD roept inhoudelijke bezwaren op. Hoewel ondernemingen verplicht zijn een transitieplan op te stellen blijft de juridische afdwingbaarheid beperkt omdat enkel een inspanningsverplichting geldt zonder resultaatsverbintenis. Hierdoor bestaat het risico dat ondernemingen zich formeel conformeren zonder daadwerkelijk actie te ondernemen wat het gevaar van greenwashing vergroot. Weenbrink (2024) benadrukt dat deze vaagheid moeilijk te rijmen valt met de urgentie van klimaatdoelstellingen die in internationale verdragen en wetenschappelijke analyses zijn vastgelegd.

Verder ontstaan juridische spanningen tussen de verplichtingen van de CSDDD en het mededingingsrecht. De richtlijn moedigt samenwerking binnen de keten aan om risico's gezamenlijk te beheersen en leveranciers te ondersteunen maar stelt tegelijk dat deze samenwerking geen kartelvorming of concurrentievervalsing mag veroorzaken. Dit creëert een spanningsveld dat ondernemingen kan weerhouden om noodzakelijke gezamenlijke maatregelen te nemen (Weenbrink, 2024).

Ook de verhouding met de CSRD vereist strategische afstemming binnen ondernemingen. Beide richtlijnen vragen verschillende acties en rapportages maar zijn inhoudelijk nauw verbonden. Volgens

van der Linde et al. (2025) is een geïntegreerde aanpak noodzakelijk waarbij compliance, juridische beoordeling, operationele uitvoering en rapportage samenvallen in één coherente ESG-strategie. Vooral voor ondernemingen zonder ervaring met niet-financiële rapportering betekent dit een ingrijpende organisatorische aanpassing (Deloitte, 2024).

2.7. Mogelijke versoepelingen: Het Omnibusvoorstel

2.7.1. Het ontstaan

Het Omnibusvoorstel van februari 2025 maakt deel uit van een bredere vereenvoudigingsstrategie van de Europese Commissie die gericht is op het beperken van administratieve lasten en het versterken van de concurrentiekracht van ondernemingen in de Europese Unie. Volgens de Commissie moet het voorstel bijdragen aan een werkbaarder en efficiënter regelgevingskader voor duurzaamheidsrapportering en investeringen, zonder de kern van de duurzaamheidsdoelen aan te tasten (Europese Commissie, 2025a). De Commissie heeft als doel de rapporteringslasten voor ondernemingen met 25% te verlagen en voor kmo's met 35%, terwijl de klimaatdoelstellingen van de Europese Green Deal behouden blijven (Accountancy Europe, 2025). Deze doelstellingen sluiten aan bij de ambities die zijn opgenomen in de Budapestverklaring en het Competitiveness Compass, waarin vereenvoudiging van de Europese ESG-rapportage als een belangrijke stap wordt gezien (Jasper, 2025).

De aanleiding voor het voorstel ligt in signalen dat bestaande ESG-wetgeving, waaronder de CSRD en de CSDDD, voor veel ondernemingen moeilijk uitvoerbaar is. In professionele analyses worden met name de hoge implementatiekosten, de complexiteit van rapportagestandaarden en de disproportionele lasten voor kleinere ondernemingen benoemd (Accountancy Europe, 2025). In haar toelichting erkent de Commissie dat er behoefte is aan een proportioneel en evenwichtig kader dat werkbaar blijft in economisch uitdagende omstandigheden (Europese Commissie, 2025a). Hoos et al. (2025) wijzen daarnaast op het risico dat een sterke nadruk op controle- en rapporteringsverplichtingen kan leiden tot paniek rond regelgeving en ESG-onzekerheid bij ondernemingen.

Ook andere auteurs zien het voorstel als een noodzakelijke correctie op een beleidskader dat in de praktijk te ambitieus bleek. Van Beest en Orij (2025) benadrukken dat het ESG-regelgevingskader weliswaar waardevol wordt gevonden, maar dat de vereisten voor niet-beursgenoteerde ondernemingen of bedrijven zonder ervaring met ESG-rapportering vaak te zwaar bleken. Jasper (2025) merkt op dat het voorstel zich vooral richt op lastenverlichting door beperkingen in de reikwijdte, maar dat er een risico bestaat dat hierdoor de focus op de centrale doelstellingen van de CSRD kan verminderen. Volgens de Commissie is het echter niet de bedoeling om de duurzaamheidsambitie te reduceren, maar om de balans te herstellen tussen beleidsdoelen, uitvoerbaarheid en economische realiteit (Europese Commissie, 2025a).

2.7.2. Wijzigingen binnen CSRD

1. Verhoging van toepassingsgebied

Het Omnibusvoorstel wijzigt de drempels voor de rapportageplicht onder de CSRD aanzienlijk. Voortaan zouden enkel ondernemingen met meer dan 1.000 werknemers én een jaaromzet van meer dan €50 miljoen of een balanstotaal van meer dan €25 miljoen rapportageplichtig zijn. Dit vervangt de huidige criteria, waarbij grote ondernemingen worden gedefinieerd als entiteiten die aan twee van de drie volgende voorwaarden voldoen: meer dan 250 werknemers, een omzet van meer dan €50 miljoen en/of een balanstotaal van meer dan €25 miljoen (Europese Commissie, 2025a). Volgens de Commissie zou deze wijziging het aantal rapportageplichtige ondernemingen met ongeveer 80% doen afnemen (Europese Commissie, 2025a). Van Beest en Orij (2025) merken op dat deze maatregel weliswaar administratieve lasten en nalevingskosten voor ondernemingen vermindert, maar dat hierdoor ook veel middelgrote ondernemingen buiten beeld blijven, wat de transparantie en informatievoorziening aan stakeholders kan verzwakken.

2. Uitstel van rapportageverplichtingen ("stop the clock")

Het voorstel schuift de rapportageverplichtingen voor bepaalde ondernemingen op. Voor de ondernemingen in 'wave 2' zou de verplichting pas gelden vanaf boekjaar 2027 (publicatie in 2028). Voor beursgenoteerde kmo's in 'wave 3' wordt dit uitgesteld tot boekjaar 2029. De Commissie motiveert dit uitstel door te wijzen op lopende herzieningen van de inhoudelijke vereisten, waarmee wordt beoogd om onnodige implementatiekosten in de overgangsperiode te vermijden (Europese Commissie, 2025b). Van Beest en Orij (2025) benadrukken dat deze extra tijd bedrijven de kans geeft om zich beter voor te bereiden, maar dat dit ook kan leiden tot verlies van urgentie, waardoor de implementatie uiteindelijk trager verloopt.

3. Schrappen van sectorspecifieke standaarden

Het Omnibusvoorstel schrapt de verplichting om sectorspecifieke ESRS te ontwikkelen. Hiermee wil de Commissie de administratieve lasten voor ondernemingen en toezichthouders verlichten (Europese Commissie, 2025a). Van Beest en Orij (2025) signaleren dat dit de complexiteit kan verminderen en de consistentie tussen sectoren kan vergroten, maar dat het ook ten koste kan gaan van de sectorspecifieke relevantie van rapportages, omdat sectorale nuances verloren kunnen gaan.

4. Versterking van de value chain cap

Het voorstel voert een duidelijke beperking in van de rapportageverplichtingen binnen de waardeketen. Ondernemingen mogen voortaan enkel nog informatie opvragen bij directe leveranciers (tier-1) en niet meer bij onderaannemers of andere partijen die verderop in de keten actief zijn (Europese Commissie, 2025a). Met deze maatregel wil de Europese Commissie het zogenoemde watervaleffect beperken, waarbij grote ondernemingen via contractuele of informele druk alsnog eisen opleggen aan kleinere bedrijven (Deloitte, 2025). Van Beest en Orij (2025) wijzen er echter op dat deze beperking in de praktijk mogelijk wordt omzeild via andere manieren, zoals strikte inkoopvoorwaarden of *preferred supplier*-contracten, waardoor het effect zich alsnog kan doorzetten.

5. Invoering van een vrijwillige kmo-standaard (VSME)

Het voorstel introduceert de Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs (VSME) voor ondernemingen die niet onder de rapportageplicht vallen (Europese Commissie, 2025a). Rapportageplichtige ondernemingen mogen geen gegevens opvragen bij kmo's die verder gaan dan de VSME-vereisten. Deloitte (2025) benadrukt dat deze standaard kmo's juridische bescherming biedt en tegelijk kan fungeren als opstap naar gestructureerde ESG-communicatie, wat de toegang tot financiering kan verbeteren. Hoos et al. (2025) voegen toe dat de VSME kan dienen als proefomgeving waarin beleidsmakers en investeerders inzicht krijgen in welke duurzaamheidsindicatoren daadwerkelijk relevant zijn, wat waardevol kan zijn voor toekomstige regelgeving.

6. Bevriezing van assurance-eisen

De geplande overgang van *limited assurance* naar *reasonable assurance* wordt stopgezet. De controleplicht blijft beperkt tot een beperkte mate van zekerheid (Europese Commissie, 2025a). De Commissie schat dat dit jaarlijks meer dan vijf miljard euro kan besparen, naast eenmalige besparingen op systeemaanpassingen. Van Beest en Orij (2025) merken op dat dit vragen oproept over de betrouwbaarheid van duurzaamheidsrapporten, zeker gezien het risico op greenwashing. Hoos et al. (2025) waarschuwen dat het vertrouwen in ESG-rapportages kan afnemen als zwaardere controlemechanismen uitblijven. Deloitte (2025) stelt dat de bevrozing spanning oplevert met het Europese streven om duurzaamheidsinformatie gelijk te waarderen aan financiële informatie.

2.7.3. Wijzigingen binnen CSDDD

1. Uitstel van implementatie

De inwerkingtreding van de CSDDD wordt met één jaar uitgesteld. De omzetting in nationale wetgeving moet uiterlijk op 26 juli 2027 plaatsvinden, terwijl de verplichtingen voor de grootste ondernemingen pas gelden vanaf 26 juli 2028. De Europese Commissie publiceert bovendien de begeleidende richtsnoeren vervroegd in juli 2026, zodat ondernemingen hun processen tijdig kunnen afstemmen op duidelijke verwachtingen (Europese Commissie, 2025).

2. Minder verplichtingen bij indirecte partners

Ondernemingen zijn niet langer verplicht om systematisch due diligence uit te voeren op de volledige waardeketen. Voor indirecte zakenpartners geldt deze verplichting enkel wanneer er plausibele aanwijzingen zijn voor (dreigende) negatieve impact. Deze maatregel moet de complexiteit en kosten van ketenonderzoek verlagen (Europese Commissie, 2025a). Volgens Van Beest en Orij (2025) kan het beperken van due diligence op indirecte partners leiden tot verminderde aandacht voor mensenrechten, kinderarbeid, gendergelijkheid en andere gevoelige thema's, waardoor getroffen gemeenschappen minder worden betrokken bij het rapportageproces.

3. Eenvoudigere zorgvuldigheidsverplichtingen

Bedrijven moeten hun due diligence-maatregelen voortaan slechts om de vijf jaar herzien in plaats van jaarlijks. Stakeholderbetrokkenheid wordt beperkt tot het identificeren van risico's, het opstellen van actieplannen en het uitvoeren van remediëringmaatregelen. Betrokkenheid is niet langer vereist bij het opschorten of beëindigen van relaties, noch bij de ontwikkeling van indicatoren. Ook is de definitie van 'stakeholder' aangescherpt tot medewerkers, medewerkers van directe partners en dochterondernemingen, en direct getroffen individuen of gemeenschappen (Europese Commissie, 2025a)

4. Afschaffing EU-aansprakelijkheidsregels

De geharmoniseerde EU-voorwaarden voor burgerlijke aansprakelijkheid worden geschrapt. Lidstaten krijgen opnieuw de bevoegdheid om zelf te bepalen of hun aansprakelijkheidsregels voortgaan op het recht van derde landen waar schade optreedt. Tevens vervalt de verplichting voor lidstaten om collectieve acties door ngo's of vakbonden mogelijk te maken (Europese Commissie, 2025a).

5. Beperking van informatieverplichtingen via VSME-standaard

Om kmo's te beschermen tegen buitensporige informatiestromen vanuit grotere ondernemingen, wordt het type informatie dat mag worden opgevraagd bij ondernemingen met maximaal 500 werknemers beperkt tot de elementen van de vrijwillige VSME-standaard. Alleen wanneer bijkomende informatie essentieel is en niet redelijkerwijs elders kan worden verkregen, mag hiervan worden afgeweken (Europese Commissie, 2025a). Van Beest en Orij (2025) merken op dat het onzeker is of deze juridische grens in de praktijk effectief zal worden nageleefd, bijvoorbeeld bij preferentiële leveranciersrelaties.

6. Aanpassing klimaattransitieplannen

De verplichting om een klimaattransitieplan op te stellen blijft behouden, maar bedrijven worden niet langer wettelijk verplicht om dit plan ook daadwerkelijk uit te voeren. Deze wijziging moet de formele afstemming met de CSRD verbeteren, die focust op rapportage en transparantie in plaats van resultaatverplichtingen (Europese Commissie, 2025a). Hoewel dit formeel meer duidelijkheid schept, waarschuwt Bleeker (2024) dat de versoepeling kan leiden tot vrijblijvende rapportering, waardoor het klimaattransitieplan verwordt tot een administratieve formaliteit in plaats van een sturend beleidsinstrument.

2.8. Gevolgen voor Vlaamse kmo's

2.8.1. Ketendruk

Binnen het kader van duurzaamheidsrapportering speelt **coercive isomorphism** een centrale rol in het verklaren van externe druk op ondernemingen. Volgens DiMaggio en Powell (1983) passen organisaties zich niet enkel aan om efficiënter te worden, maar ook om legitimiteit te verkrijgen binnen hun omgeving. *Coercive isomorphism* verwijst daarbij naar gedragsveranderingen die ontstaan onder druk van externe partijen, zoals overheden, klanten of andere dominante factoren die formele regels of informele verwachtingen opleggen. Deze vorm van institutionele druk leidt tot gedragsconformiteit, waarbij ondernemingen zich aanpassen om externe verwachtingen in te lossen, ook als deze niet stroken met hun eigen strategische keuzes of overtuigingen (DiMaggio en Powell, 1983)

In de praktijk vertaalt dergelijke externe druk zich vaak in formele of symbolische aanpassingen. Grote ondernemingen dwingen duurzaamheidsverwachtingen af bij hun leveranciers via mechanismen zoals contractuele voorwaarden, audits of leveranciersvoorkeuren (Hoejmose et al., 2014). Dit resulteert bij kleinere bedrijven vaak in een minimale naleving, waarbij vooral op papier aan verwachtingen wordt voldaan. Othman et al. (2011) stellen dat bedrijven in dergelijke contexten hun rapportering wel aanpassen, maar hun interne processen nauwelijks veranderen. Volgens Hoejmose et al. (2014) ontbreekt bij veel leveranciers bovendien een duidelijke langetermijnvisie op duurzaamheid, waardoor de aanpassing eerder reactief dan strategisch van aard is.

Naast deze institutionele benadering biedt **de stakeholder theory** een aanvullend perspectief waarin de nadruk ligt op relationele legitimiteit en wederzijdse verwachtingen. De stakeholder theory, oorspronkelijk geformuleerd door Freeman (1984), stelt dat ondernemingen verantwoordelijk zijn tegenover alle partijen die invloed uitoefenen op of beïnvloed worden door hun activiteiten (Parmar et al., 2010). Daarmee overstijgt deze benadering het traditionele aandeelhoudersmodel waarin waardecreatie uitsluitend gericht is op eigenaars of investeerders. Organisaties verkrijgen hun legitimiteit niet enkel via juridische naleving, maar ook via hun vermogen om relaties met diverse stakeholders te onderhouden en hun belangen in acht te nemen (Freeman, 2023).

Laplume et al. (2008) benadrukken dat de theorie vooral relevant is in contexten waarin maatschappelijke verwachtingen veranderen en bedrijven onder toenemende publieke en institutionele druk komen te staan. Duurzaamheidsvraagstukken vormen hierbij een voorbeeld bij uitstek. Klanten, banken, ngo's en overheden kunnen elk op hun manier druk uitoefenen op bedrijven om maatschappelijke verantwoordelijkheid op te nemen en transparant te communiceren over hun impact. Dergelijke externe verwachtingen worden volgens Parmar et al. (2010) door bedrijven vaak niet louter als risico beschouwd, maar ook als strategische kans om vertrouwen op te bouwen, toegang te krijgen tot middelen en relaties te versterken.

2.8.2. Kostenraming voor ESG-inspanningen

Om de mogelijke lasten voor kmo's te kwantificeren maakt de Europese Commissie in haar impactanalyse onderscheid tussen een niet-gestandaardiseerd en een gestandaardiseerd scenario. In het eerste scenario reageren kmo's ad hoc op informatieverzoeken zonder vaste structuur of hulpmiddelen. In het tweede investeren zij in rapporteringsstandaarden, digitalisering en processtructuren. De Commissie geeft voor beide scenario's een raming van de gemiddelde kosten zoals weergegeven in Tabel 2.

Tabel 2: Kostenramingen voor kmo's

Kostentype	Niet-gestandaardiseerd	Gestandaardiseerd
Eenmalige opstartkosten	€5.467	€9.333
Jaarlijkse kosten	€10.983	€22.707
<i>Tagging</i> (eenmalig)	€9.800	€9.800
<i>Tagging</i> (jaarlijks onderhoud)	€1.700	€1.700
Externe assurance (optioneel)	€16.155 – €26.870	€16.155 – €26.870

Bron: Europese Commissie (2021)

In het niet-gestandaardiseerde scenario worden de eenmalige opstartkosten voor kmo's geraamd op gemiddeld €5.467. Deze kosten omvatten het identificeren van relevante duurzaamheidsindicatoren, het inrichten van interne processen en het opleiden van medewerkers. In het gestandaardiseerde scenario lopen deze initiële kosten op tot €9.333 omdat bedrijven extra investeren in digitale hulpmiddelen, sjablonen en uniforme rapporteringsstandaarden (Europese Commissie, 2021).

De jaarlijkse operationele kosten verschillen aanzienlijk tussen beide scenario's. Zonder standaardisatie bedragen deze gemiddeld €10.983 per jaar. Dit bedrag omvat onder meer de handmatige verwerking van ESG-verzoeken, het opstellen van klantgerichte rapportages in uiteenlopende formats en interne coördinatie. In het gestandaardiseerde scenario lopen de jaarlijkse kosten op tot €22.707, mede door de vereisten voor structurele rapportering en kwaliteitsbewaking. Hoewel deze hogere uitgaven aanvankelijk zwaarder wegen, verwacht de Europese Commissie dat gestandaardiseerde processen op langere termijn efficiënter zijn, vooral wanneer bedrijven samenwerken met meerdere ketenpartners (Europese Commissie, 2021).

Naast deze basisverplichtingen kunnen extra kosten ontstaan wanneer grotere ondernemingen in de keten eisen stellen aan digitale *tagging*, zoals XBRL. Hoewel deze verplichting wettelijk niet geldt voor kmo's, wordt *tagging* in sommige sectoren wel impliciet verwacht. De eenmalige taggingkosten worden geraamd op gemiddeld €9.800, met jaarlijkse onderhoudskosten van €1.700 voor het actualiseren van de digitale structuur en bestandsopmaak (Europese Commissie, 2021).

Verder wijst de Commissie erop dat bedrijven mogelijk worden gevraagd hun ESG-informatie extern te laten controleren, hoewel dit formeel optioneel blijft voor kmo's. De kosten voor dergelijke externe *assurance* liggen tussen €16.155 en €26.870 per jaar, afhankelijk van het gevraagde niveau van

zekerheid. In veel gevallen stellen klanten of financiële instellingen deze audits als voorwaarde voor samenwerking of kredietverlening (Europese Commissie, 2021).

Naast de raming van de Europese Commissie benadrukken Galli et al. (2024) dat het verzamelen, verwerken en rapporteren van ESG-gegevens aanzienlijke administratieve lasten meebrengt voor kmo's. Deze werkzaamheden vergen vaak extra personeel of externe adviseurs en leiden ertoe dat interne middelen worden onttrokken aan kernactiviteiten, waardoor de operationele druk toeneemt.

2.8.3. Voordelen en strategische kansen

Hoewel de verplichting tot ESG-rapportering voor veel kmo's aanvankelijk vooral extra lasten met zich meebrengt, erkent de Europese Commissie dat het systematisch verzamelen van duurzaamheidsinformatie ook voordelen kan opleveren. In sectoren waar duurzaamheid een belangrijk selectiecriteria is, kan transparantie over ESG-gegevens bijvoorbeeld de toegang tot markten of aanbestedingen vergemakkelijken (Europese Commissie, 2021). Daarnaast kan het verzamelen van ESG-data leiden tot interne verbeteringen, zoals meer inzicht in energieverbruik, afvalstromen of personeelsbeheer. Volgens Samak (2024) werken deze processen soms als een katalysator voor digitalisering en kostenbesparing.

Deze interne optimalisaties kunnen vanuit theoretisch oogpunt worden beschouwd als strategisch waardevolle capaciteiten. Volgens **de resource-based view** (RBV) dragen bedrijfsspecifieke praktijken, zoals ESG-dataverzameling of digitaliseringsprocessen, bij aan concurrentievoordeel wanneer ze moeilijk te imiteren zijn en diep verankerd zijn in de organisatie, bijvoorbeeld via routines, technologie of cultuur (Madhani, 2010). In die zin kunnen ESG-inspanningen niet alleen inspelen op externe verwachtingen, maar ook functioneren als bron van onderscheidend vermogen. Samak (2024) benadrukt dat bedrijven die vroegtijdig investeren in ESG-transparantie zich beter kunnen voorbereiden op toekomstige wetgeving, waardoor anticiperend rapporteren ook internationaal strategisch voordeel kan opleveren. Empirisch onderzoek toont aan dat duurzame interne capaciteiten op het vlak van milieu, kwaliteit en sociale processen kunnen leiden tot verbeterde operationele prestaties (Savino & Shafiq, 2018). Toch wijst Lockett et al. (2009) erop dat de RBV ook beperkingen kent: strategische middelen zijn vaak moeilijk te definiëren of te meten, en externe factoren zoals ketendruk blijven onderbelicht in dit theoretisch kader.

Ook op het vlak van financiering kunnen voordelen ontstaan. Nu banken en investeerders duurzaamheid steeds vaker integreren in hun risicobeoordeling, kan ESG-informatie leiden tot betere kredietvoorwaarden of toegang tot nieuwe financieringsmogelijkheden. De Commissie verwacht dat het belang hiervan verder zal toenemen onder invloed van de Green Deal en de Europese taxonomieverordening (Europese Commissie, 2021).

3. Methodologie

3.1. Dataverzameling

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve benadering aan de hand van semigestructureerde diepte-interviews. Deze methode laat toe om diepgaande en contextgebonden inzichten te verkrijgen in hoe Vlaamse ondernemingen de impact van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ervaren. De focus ligt hierbij op kleine en middelgrote ondernemingen die zelf niet rechtstreeks onder de CSRD vallen, maar wel te maken kunnen krijgen met toenemende verwachtingen of informatieverzoeken van grotere klanten of ketenpartners die wél rapportageplichtig zijn. Binnen dit kader werd bijzondere aandacht besteed aan de administratieve lasten, strategische overwegingen en mogelijke voordelen die voortvloeien uit deze ketendruk.

De selectie van de respondenten gebeurde doelgericht op basis van hun functie en betrokkenheid bij duurzaamheid, strategie of rapporteringsprocessen binnen hun organisatie. In totaal werden veertien ondernemingen gecontacteerd met de vraag om deel te nemen aan het onderzoek, waarvan uiteindelijk zes respondenten effectief zijn geïnterviewd. De meeste ondervraagde organisaties voldoen aan de kmo-definitie van VLAIO: ondernemingen met maximaal 250 werknemers en een jaaromzet van hoogstens 50 miljoen euro of een balanstotaal van maximaal 43 miljoen euro (VLAIO, z.d.). Daarnaast werd één holding bevraagd die niet als kmo wordt beschouwd, maar via participaties actief is binnen het Vlaamse kmo-landschap. Aangezien deze respondent ruime expertise heeft op het vlak van duurzaamheidsbeleid en waardeketenbeheer, levert deze casus een waardevolle aanvulling op de verzamelde inzichten. Een holding is een onderneming die aandelen bezit in andere bedrijven, met als doel winst te maken of invloed uit te oefenen (Collet, 2020).

De interviews werden afgenomen tussen mei en juni 2025. Zes gesprekken vonden fysiek op locatie plaats, één interview werd online gevoerd. De duur van de interviews varieerde van 30 tot 50 minuten. Alle gesprekken werden met toestemming van de respondenten opgenomen en vervolgens woordelijk getranscribeerd. Voorafgaand aan elk interview werd relevante informatie verzameld over de onderneming, de rol van de respondent en de positie van de organisatie in de waardeketen. Tijdens de gesprekken werd gebruikgemaakt van een vaste interviewleidraad (zie Bijlage 1), waarbij voldoende ruimte werd gelaten voor open antwoorden en spontane reflecties. De verwerking van de gegevens gebeurde volledig anoniem en vertrouwelijk: namen van bedrijven of personen worden niet vermeld in deze thesis.

Omdat dit onderzoek een verkennend karakter heeft, werd geen statistische representativiteit nagestreefd. De steekproefgrootte werd bepaald op basis van thematische saturatie. Bij centrale thema's zoals ketendruk, administratieve lasten en strategische keuzes vertoonden de antwoorden vanaf het vijfde interview duidelijke overeenkomsten, waardoor verondersteld kan worden dat verdere interviews geen fundamenteel nieuwe inzichten zouden opleveren. Voor recentere of evoluerende onderwerpen, zoals het Omnibusvoorstel, werd echter minder verzadiging vastgesteld. Deze variatie bevestigt het exploratieve karakter van het onderzoek en vormt een aanleiding voor verdere studie. Tot slot wordt erkend dat de interviews plaatsvonden in organisaties uit verschillende

sectoren. Hoewel dit toelaat om bredere trends te herkennen, kan dit ook een beperking vormen voor het identificeren van sectorspecifieke dynamieken.

Tabel 3: Lijst met respondenten

Interview 1	Respondent 1 is managing director van een Vlaamse kmo die gespecialiseerd is in duurzaamheidsadvies en energie-engineering binnen een B2B-context. Vanuit zijn functie is hij verantwoordelijk voor strategisch change management, marktmonitoring en commerciële aansturing. De organisatie ondersteunt kmo's bij hun duurzaamheidsstrategie en heeft ruime ervaring met de toepassing van regelgeving zoals de CSRD. Door deze centrale positie in de markt beschikt de respondent over een diepgaand inzicht in hoe Vlaamse ondernemingen omgaan met duurzaamheidsverplichtingen en de bijhorende ketendruk. Zijn visie is gebaseerd op zowel interne bedrijfspraktijk als directe interactie met klanten uit diverse sectoren, waardoor hij relevante inzichten kan bieden in de praktische gevolgen van Europese duurzaamheidsregelgeving.
Interview 2	Respondent 2 is bestuurder en operationeel verantwoordelijke binnen een Vlaamse kmo actief in de bouwsector. Vanuit persoonlijke overtuiging heeft hij het duurzaamheidsbeleid als bijkomende verantwoordelijkheid opgenomen, waaronder de opmaak van het duurzaamheidsrapport van de onderneming. Hij heeft zich grondig geïnformeerd over de relevante duurzaamheidsvereisten, wat hem in staat stelt om de praktische uitdagingen, voordelen en strategische implicaties van duurzaamheidsrapportering vanuit kmo-perspectief te analyseren. Zijn inzichten zijn waardevol aangezien ze voortkomen uit zowel directe ervaring met het opstellen van het rapport als uit een bredere reflectie op de positie van kmo's binnen de actuele duurzaamheidscontext.
Interview 3	Respondent 3 is binnen een Vlaamse kmo in de prefabbetonsector verantwoordelijk voor milieu, veiligheid en duurzaamheid. In het kader van deze rol staat hij in voor de opmaak van het duurzaamheidsrapport en is hij nauw betrokken bij de vertaling van duurzaamheidsdoelstellingen naar concrete bedrijfspraktijken. Door zijn functie beschikt hij over inhoudelijke kennis van zowel de interne uitdagingen als de externe verwachtingen waarmee kmo's geconfronteerd worden bij het implementeren van duurzaamheidsvereisten. Aangezien de onderneming actief is in meerdere schakels van de waardeketen, met zowel kleinere leveranciers als grotere klanten, biedt zijn perspectief een genuanceerd en praktijkgericht inzicht in de werking van ketendruk binnen industriële kmo-contexten.
Interview 4	Respondent 4 is binnen een Vlaamse kmo actief in de transport- en onderhoudssector verantwoordelijk voor het beheer van het wagenpark en de facilitaire werking van twee operationele entiteiten. Naast deze kernactiviteiten fungeert hij als intern aanspreekpunt voor duurzaamheidsgerelateerde thema's binnen de organisatie. In deze rol wordt hij betrokken bij vragen rond milieubeleid, investeringskeuzes en strategische afwegingen met betrekking tot duurzaamheid. Vanuit deze positie combineert hij operationele verantwoordelijkheden met een

	coördinerende rol op het vlak van duurzaamheid, waardoor hij inzicht heeft in hoe duurzaamheidsverwachtingen vanuit de markt en ketenpartners zich vertalen voor kmo's in de transportsector.
Interview 5	Respondent 5 is CFO van een Vlaamse investeringsmaatschappij met participaties in bedrijven actief in hernieuwbare energie en klimaatgerichte infrastructuur. Vanuit deze functie staat hij in voor de financiële analyse en strategische opvolging van investeringen waarin duurzaamheid centraal staat. De organisatie is niet operationeel actief, maar speelt als kapitaalverschaffer een sturende rol in de besluitvorming binnen haar deelnemingen, onder meer via vertegenwoordiging in raden van bestuur. De respondent volgt de Europese duurzaamheidsregelgeving van nabij op, waaronder de CSRD, haar voorlopers en recente wijzigingen zoals het Omnibusvoorstel. Hij beoordeelt regelmatig de ESG-prestaties van ondernemingen binnen de investeringsportefeuille, waaronder ook kmo's die als uitvoerende partners betrokken zijn bij duurzame energieprojecten. Vanuit die rol heeft hij inzicht in hoe nieuwe regelgeving en ketendruk een impact hebben op investeringskeuzes en op de manier waarop kmo's zich aanpassen aan veranderende verwachtingen.
Interview 6	Respondent 6 is <i>general manager</i> van een Vlaamse kmo in de IT-sector die datagedreven oplossingen levert aan Vlaamse steden, gemeenten en andere overheidsinstanties. Binnen de organisatie is hij verantwoordelijk voor de opvolging van duurzaamheidsaspecten en volgt hij de Europese regelgeving. Door zijn overkoepelende rol beschikt hij over een inzicht in de impact van deze regelgeving op kleine dienstverlenende ondernemingen. Aangezien het bedrijf optreedt als leverancier voor zowel lokale als hogere overheden, biedt de respondent een waardevol perspectief op hoe duurzaamheidsverwachtingen zich doorzetten vanuit grotere publieke opdrachtgevers naar kmo's binnen de supply chain.

3.2. Data-analyse

De verwerking van de kwalitatieve data in dit onderzoek gebeurt op basis van de transcripties van de afgenomen interviews met zes respondenten uit uiteenlopende sectoren. Voor het analyseren van deze gegevens is gekozen voor een thematische analyse. Deze methode maakt het mogelijk om via systematische codering terugkerende patronen, thema's en concepten te identificeren.

In een eerste stap worden eerste-orde codes toegekend, die de kerninhoud van relevante uitspraken samenvatten. Vervolgens worden deze codes samengebracht in bredere categorieën, de zogenaamde tweede-orde codes. Deze structuur biedt inzicht in inhoudelijke verbanden en thematische clusters binnen de kwalitatieve data.

De analyse wordt uitgevoerd met behulp van de software MAXQDA24, die ondersteuning biedt bij het ordenen, coderen en visualiseren van kwalitatieve gegevens. Representatieve citaten uit de

interviews worden gebruikt om de geïdentificeerde thema's te illustreren en de interpretaties te onderbouwen.

Deze aanpak maakt het mogelijk om zowel individuele ervaringen als gemeenschappelijke tendensen binnen het kmo-landschap op een systematische en onderbouwde wijze te analyseren.

Tabel 4: Codeervoorbeeld 1

<u>Citaten</u>	<u>Respondenten</u>	<u>Eerste orde code</u>	<u>Tweede orde code</u>
"Wij stellen nu al vast dat grote bedrijven steeds vaker concrete info vragen aan hun toeleveranciers. Ze nemen duurzaamheid mee in hun aankoopcriteria."	5	Vragen over duurzaamheidsinformatie door ketenpartners	Ketendruk vanuit klanten of leveranciers
"Wij krijgen nu al formulieren doorgestuurd van klanten waarin gevraagd wordt naar energieverbruik, afvalstromen en CO ₂ -uitstoot. Dat is duidelijk ketendruk."	3		

Tabel 5: Codeervoorbeeld 2

<u>Citaten</u>	<u>Respondenten</u>	<u>Eerste orde code</u>	<u>Tweede orde code</u>
"Dit jaar zal het ongeveer twee volle weken werk geweest zijn. Maar we waren er voordien ook al mee bezig, dus het is moeilijk exact in te schatten. Als we twijfelen, contacteren we iemand extern die dat voor ons verduidelijkt."	3	Duurzaamheidsrapportage zal tijdsinvestering eisen voor Vlaamse kmo's	Administratieve lasten en obstakels
"Momenteel kost het ons niet veel extra	4		

werk of tijd, omdat de druk voorlopig niet hoog is."			
---	--	--	--

4. Resultaten

4.1. Duurzaamheid

Definitie en betekenis duurzaamheid

Respondenten geven uiteenlopende invullingen aan het begrip duurzaamheid. Meerdere bedrijven benaderen duurzaamheid niet uitsluitend als een milieukwestie, maar koppelen het aan een bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid en een verplichting tegenover toekomstige generaties.

Voor ondernemingen zoals Respondent 1 en Respondent 5 vormt duurzaamheid een fundamenteel onderdeel van hun bestaansreden en strategie. Bij hen gaat het niet enkel om ecologische maatregelen, maar ook om maatschappelijke meerwaarde en het zoeken naar een balans tussen economische groei en verantwoordelijkheid.

“Voor mij gaat duurzaamheid in een bedrijfscontext over hetzelfde als bij een particulier: je mag het goed hebben, zelfs ieder jaar een beetje beter, zolang je dat niet doet ten koste van de planeet of andere mensen.” Maar als je winst kunt maken zonder waarde te vernietigen in je ecologische of sociale omgeving, dan ben je duurzaam. Die balans zoeken is cruciaal” - *Respondent 1*

“Duurzaamheid zit hier ingebakken, dat is eigenlijk onze bestaansreden. Wij zijn ontstaan vanuit de logica van hernieuwbare energie. We proberen groene energie te creëren en de maatschappij hierbij te betrekken.” - *Respondent 5*

Respondent 2, 3, 4 en 6 geven ook een brede invulling aan het begrip duurzaamheid, waarbij de nadruk vaak ligt op operationele aspecten zoals investeringen in hernieuwbare energie, het doorvoeren van efficiëntieverbeteringen of het verantwoord gebruik van hulpbronnen. Deze benaderingen gaan echter verder dan louter technische of ecologische maatregelen en omvatten ook het opbouwen van duurzame relaties met klanten en partners, het bevorderen van respect en waardering voor medewerkers en het nastreven van een langetermijnpact.

“Duurzaamheid is een breed begrip, maar voor mij begint het bij het milieu. Je moet als bedrijf nadenken over wat je nalaat aan de volgende generaties. Wij misschien niet meer, maar jullie generatie wel. Tegelijk draait duurzaamheid ook om sociaal beleid. Hoe ga je om met je personeel? Wat voor werkomgeving bied je aan? Dat speelt allemaal mee.” - *Respondent 2*

“Duurzaamheid is hier erg belangrijk. Voor ons is het ons open stellen tot hernieuwbare energie en een veilige werkomgeving aanbieden voor onze werknemers - *Respondent 3*

“Ooit was het meer van duurzaam is dat het lang genoeg moet meegaan. Eigenlijk is dat niet per se. Duurzame relaties met klanten, duurzame relaties met partners waarmee je samenwerkt. In de brede zin.” - *Respondent 4*

"Duurzaamheid is voor mij: leven als een goede burger in je omgeving. Dat gaat over verstandig omgaan met hulpbronnen zoals water en energie, maar ook over hoe je mensen waardeert en behandelt. Dat sociale luik is voor mij minstens even belangrijk." - Respondent 6

Duurzaamheidsinitiatieven

Bedrijven nemen uiteenlopende initiatieven op het vlak van duurzaamheid, waarbij hun motieven en aanpak verschillen. Respondent 1 en Respondent 5 benadrukken dat duurzaamheid voor hen nauw verbonden is met economische haalbaarheid. Zij koppelen het aan rendabele oplossingen en procesoptimalisaties die bijdragen aan de winstgevendheid op lange termijn.

Respondent 2, 3, 4, 5 en 6 geven ook aan zich op interne maatregelen te richten. Dit varieert van het optimaliseren van energieverbruik en het installeren van zonnepanelen tot het voorzien van infrastructuur voor hernieuwbare energie, het vernieuwen van het wagenpark, het realiseren van een gezonde werkomgeving, het efficiënt inzetten van middelen en het veilig beheren van informatiestromen. Daarbij worden soms eigen investeringen gecombineerd met samenwerkingen, bijvoorbeeld door ruimte beschikbaar te stellen voor hernieuwbare energieprojecten in ruil voor voordeligere energie.

"Wij zitten in het geheel KMO-landschap voor duurzaamheidsinitiatieven. Dat kan van alles zijn. Wij gaan vooral processen verbeteren op duurzame wijze en dit aan een businesscase koppelen, zodat er *sustainable profitability* ontstaat. We geloven in duurzaamheid, maar dan op een manier die ook rendabel is." - Respondent 1

"Eerst zorgen dat het personeel zich goed voelt, dat de infrastructuur in orde is. En dan geleidelijk investeren in milieumaatregelen, zoals het verlagen van elektriciteitsverbruik, de overschakeling naar driefasige stroom en de installatie van zonnepanelen." - Respondent 2

"Duurzaamheid is hier erg belangrijk. We doen er verschillende dingen rond. Zo liggen er zonnepanelen en op één van onze sites staat een windmolen. Die is niet van ons, maar we stellen de ruimte ter beschikking aan de elektriciteitsmaatschappij en krijgen in ruil goedkopere stroom." - Respondent 3

"Wij doen aan vernieuwing van ons wagenpark en zetten efficiënt mogelijk transport in." - Respondent 4

"Wij zijn een investeringsmaatschappij die volledig inzet op participaties in hernieuwbare energieprojecten. Projecten die wij zelf ook doen zijn zonnepanelen en zorgen we voor een gezonde werkomgeving. Voor volgend jaar gaan we met onze eerste volledig elektrische vrachtwagen testen." - Respondent 5

"We zijn momenteel bezig met de implementatie van een informatiebeveiligingsmanagementsysteem om onze informatiestromen gestructureerd en veilig te beheren." – *Respondent 6*

4.2. Ketendruk

Ketendruk vanuit klanten of leveranciers

Zoals in de literatuur wordt beschreven, ervaren kmo's een indirecte ketendruk doordat grotere ondernemingen hun verplichtingen en verwachtingen doorgeven aan leveranciers. Deze ketendruk wordt beïnvloed door omgevingsfactoren, zoals de machtspositie en verwachtingen van stakeholders, waaronder klanten en leveranciers. Verschillende respondenten, waaronder respondent 1, 2, 3 en 5, geven aan al in zekere mate met ketendruk geconfronteerd te worden, maar omschrijven deze voorlopig niet als zwaar of beperkend. Zij merken op dat er af en toe vragen komen vanuit grotere spelers binnen hun sector, maar dat deze doorgaans nog niet leiden tot bindende verplichtingen of directe gevolgen.

Ketendruk wordt vooral gezien als een proces dat zich langzaam ontwikkelt, maar nog niet breed verspreid is. Respondent 1 stelt dat grote bedrijven sowieso onder de CSRD vallen en dat deze verplichtingen doorsijpelen naar hun leveranciers, iets wat hij omschrijft als het watervaleffect of *trickle-down* effect. Respondent 2 geeft aan dat klanten, zoals wegenbouwers, stilaan beginnen te informeren of bedrijven al bezig zijn met duurzaamheidsrapportering, maar dat dit vooralsnog niet dwingend is. Respondent 3 ervaart dat klanten soms vragen stellen, maar dat de druk op dit moment nog beperkt blijft. Ook respondent 5 bevestigt dat er af en toe vragen komen, maar dat deze meestal afhankelijk zijn van de sector en voorlopig niet als zwaar worden ervaren.

"Klanten vragen er soms naar, maar het is nog niet overdreven. Het gebeurt wel. Maar echte druk voelen wij niet momenteel." – *Respondent 3*

"Ja, dat komt steeds vaker voor. En als je betrokken bent bij ons, moet je wel rapporteren op bepaalde vlakken, maar deze hangen af van sector en bedrijf en zijn meestal niet zo zwaar." – *Respondent 5*

"Wij ervaren momenteel niet echt een druk meer maar we zien wel al dat klanten, zoals wegenbouwers (onze voornaamste afnemers) stilaan beginnen vragen of wij er al mee bezig zijn. Niet dwingend, maar eerder de vraag: zijn jullie er al mee bezig?" – *Respondent 2*

"Grote bedrijven vallen sowieso onder de CSRD, en die druk sijpelt door naar hun leveranciers. Dat is het watervaleffect, of *trickle-down effect*." – *Respondent 1*

Daarnaast geven respondent 4 en 6, actief in de transportsector en de IT-sector, aan tot op heden geen ketendruk te ervaren. Respondent 4 heeft nog geen enkele vraag ontvangen van klanten of leveranciers, terwijl Respondent 6, hoewel hij zich in de opstartfase van duurzaamheidsinitiatieven

bevindt, eveneens nog geen concrete verzoeken of druk ervaart vanuit zijn klantenkring of leveranciers.

“Wij doen transport voor grote ondernemingen maar voelen momenteel helemaal geen druk, hebben nog geen vragen gehad. Als wij de vraag zouden krijgen, zouden we nog geen exacte cijfers kunnen aanleveren.” - *Respondent 4*

“Eigenlijk niet. Eén keer hebben we een verklaring moeten ondertekenen dat we duurzaam omgaan met onze middelen, maar dat was puur een formaliteit. Tot nu toe hebben we van geen enkele stad of gemeente een officiële vraag gekregen over duurzaamheid, ook niet vanuit andere overheden.” - *Respondent 6*

Wat voor vragen

Hoewel de druk voorlopig beperkt blijft, geven Respondent 1, 2 en 3 aan dat er wel eens vragen worden gesteld over duurzaamheidsinspanningen. Deze zijn vaak vrijblijvend en verkennend van aard. Zo krijgen bedrijven vragen over hun CO₂-uitstoot of de herkomst van grondstoffen. Ook stellen bedrijven zelf soms soortgelijke vragen aan hun leveranciers, maar voorlopig zonder formele verplichtingen.

“Ja, er werd wel eens gevraagd naar onze uitstoot, maar niets verplicht. Hetzelfde als wij nu naar onze zandleverancier gingen om te vragen wat zij bijvoorbeeld uitstoten. Het is wel op gang aan het komen, maar je bent nog niet verplicht.” - *Respondent 3*

“Je krijgt vragen van klanten: wat doe je aan CO₂? Vanwaar komen je grondstoffen?” - *Respondent 1*

“Dan vragen ze of we een CO₂-berekening kunnen voorleggen of een duurzaamheidsplan hebben. Nog niet in de vorm van een verplicht certificaat, maar wel als indicatie dat het belangrijker wordt.” - *Respondent 2*

4.3. Administratieve lasten

Dataverzameling

In de literatuur wordt benadrukt dat duurzaamheidsrapportage doorgaans start met het vaststellen van de thema's die binnen een onderneming prioriteit krijgen. Dit komt eveneens naar voren in de interviews, waar Respondent 1, 2 en 3 aangeven dat zij hun duurzaamheidsbeleid beginnen met het identificeren van de belangrijkste duurzaamheidsaspecten, wat soms leidt tot bijkomende vragen van klanten, bijvoorbeeld over de CO₂-voetafdruk of Scope 1-, 2- en 3-emissies. Volgens Respondent 1 verloopt dit proces bij kmo's mogelijk in een compactere vorm dan bij grote bedrijven, maar is het niet minder ingrijpend, omdat het keuzes vergt over de inzet van personeel en middelen. Respondent 2 is bezig met het opzetten van een systeem om alle relevante gegevens centraal te registreren, maar merkt op dat een uniforme databank of methodologie ontbreekt, waardoor bedrijven telkens opnieuw moeten bepalen hoe zij hun data structureren. Respondent 1, 2, 3 en 5 beschikken reeds

over een duurzaamheidsrapport, terwijl Respondent 6 zich nog in de voorbereidingsfase bevindt. Respondent 4 heeft wel een opleiding gevolgd en een interne handleiding opgesteld, maar nog niet daadwerkelijk is begonnen met het verzamelen van gegevens.

"Structureren en plannen. Neem nu een simpele situatie: je krijgt een vraag van een klant of je je CO₂-voetafdruk al berekend hebt, Scope 1, 2 en 3. Dan moet je alles beginnen verzamelen, documenten zoeken en data structureren. Voor kmo's is het vaak iets compacter, maar ze moeten wél keuzes maken, bijvoorbeeld of je bereid bent om iemand deels of voltijds vrij te maken om zich met duurzaamheid bezig te houden. Dat is een strategische keuze en heeft een prijskaartje." - *Respondent 1*

"Ik ben nu bezig met het opzetten van een systeem zodat we weten waar de juiste gegevens te vinden zijn, zodat iemand anders dat later kan overnemen. Sommige factoren zijn gratis beschikbaar, andere zitten in betaalde databanken. En de nauwkeurigheid varieert sterk. Wat ik bijvoorbeeld mis, is een centrale databank of methodologie die iedereen kan gebruiken. Nu moet elk bedrijf het wiel opnieuw uitvinden." - *Respondent 2*

"Vooral het verzamelen van gegevens kost veel tijd. Ik zoek veel uit op de computer en in facturen, bijvoorbeeld over hoeveel ton er vervoerd is. Voor transport vraag ik de kilometergegevens op bij onze transporteur. Dat is nooit honderd procent precies, maar als je elk jaar op dezelfde manier werkt, kun je de cijfers wel vergelijken. Ik bezoek alle fabrieken en overleg met de productieleiders. Elke maand geven ze meterstanden verbruiken door die verwerk ik in grafieken." - *Respondent 3*

"Ik heb wel eens een opleiding gevolgd en een map gemaakt om te weten hoe we eraan moeten beginnen, maar het effectief verzamelen van de gegevens hebben we nog niet gedaan." - *Respondent 4*

"Onze financieel directeur kijkt er nu al naar, samen met mij. We sprokkelen vooral informatie. Maar eerlijk gezegd is het nog geen focuspunt. We zitten nog in de planningsfase: wanneer gaan we het doen en hoe ver gaan we daarin?" - *Respondent 6*

Tijdsinvestering

De tijdsinvestering die duurzaamheidsrapportage en dataverzameling vereisen, blijkt aanzienlijk te variëren tussen ondernemingen. Uit de interviews met Respondent 1, 2, 3, 4 en 5 komt naar voren dat factoren zoals de sector, de omvang van het bedrijf en de strategische positionering van duurzaamheid hierbij een belangrijke rol spelen. Zo geven Respondent 1, 2 en 5 aan dat de tijdsbesteding afhankelijk is van de sector en van de mate waarin een onderneming duurzaamheid als strategisch speerpunt beschouwt. Bedrijven die duurzaamheid benutten als concurrentievoordeel, blijken sneller bereid extra tijd en middelen te investeren. Vooral bij kmo's vormt de tijdsinvestering een wezenlijk aandachtspunt. Respondent 1 en 2 geven aan dat zij geen medewerkers exclusief vrijstellen voor duurzaamheidsrapportage, waardoor deze taken worden uitgevoerd naast de bestaande functies. Respondent 1 schat dat de tijdsbesteding voor een kmo kan oplopen tot een

halve of zelfs een volledige FTE, terwijl Respondent 2 aangeeft dat het aanwerven van extra capaciteit al snel neerkomt op minstens een halftijdse functie. Respondent 6 schat dat voor de basisrapportering ongeveer één week werk nodig is en benadrukt dat dit eenmalig is en niet als een terugkerende wekelijkse taak wordt gezien. Respondent 3 schat dat hij ongeveer 10% van zijn tijd aan dit domein besteedt.

"Het bedrag en tijd hangt sterk af van de positie die een bedrijf inneemt. Niet elk bedrijf moet duurzaamheid inzetten als concurrentieel voordeel. Hoe hoger je op die ladder wilt staan, hoe meer middelen je moet inzetten. Diegenen die écht aan de top willen meedraaien, investeren daar ook serieus in." - *Respondent 1*

"Voor sommigen is het zwaar, voor anderen niet. Hangt van het type onderneming af natuurlijk. IT-bedrijf veel eenvoudiger dan afvalverwerkingsbedrijf. Afhankelijk van participatie is rapportering anders." - *Respondent 5*

"Een halve tot een volledige FTE. Zelfs als je niemand expliciet vrijmaakt, zijn er altijd medewerkers die deels betrokken zijn om zich in te lezen, opleidingen te volgen, workshops bij te wonen. Dat is vandaag een duidelijke trend." - *Respondent 1*

"Ik heb dit takenpakket boven op mijn gewone job genomen. Meestal werk ik eraan als ik wat tijd over heb of zelfs nog na de werkuren. Ik heb ook enkele seminars gevolgd in mijn vrije tijd om het goed te kunnen aanpakken. Als we hiervoor iemand extra hadden moeten aannemen, denk ik dat dat ons toch minstens een halftijdse medewerker had gekost." - *Respondent 2*

"Ikzelf besteed ongeveer 10% van mijn tijd aan duurzaamheid, dus dat komt neer op zo'n 0,1 FTE, plus die externe hulp." - *Respondent 3*

"Ik schat dat we voor de basisrapportering ongeveer een week werk nodig hebben, Dat is eenmalig. Ik zie dat niet als iets dat we elke week moeten doen." - *Respondent 6*

Externe hulp

Uit de interviews komt naar voren dat externe expertise voor Vlaamse kmo's vaak onmisbaar is bij het uitwerken van een duurzaamheidsbeleid. Volgens Respondent 1 werkt uiteindelijk elk bedrijf dat stappen zet met externe specialisten, omdat zij de kennis bezitten om duurzaamheid zowel concreet als rendabel vorm te geven. Dergelijke trajecten kunnen echter al snel oplopen tot €30.000, nog voordat er iets daadwerkelijk is uitgevoerd. Tegelijkertijd waarschuwt Respondent 1 dat externe hulp alleen nuttig is wanneer ondernemingen hun duurzaamheidsplannen koppelen aan concrete projecten met een duidelijke businesscase. Zonder zo'n aanpak blijven kmo's volgens hem vaak steken in rapporten en analyses die vooral kosten genereren, zonder perspectief op rendement. Hij stelt echter dat er geen goed uitgewerkte duurzaamheidsprojecten bestaan die verlieslatend zijn, zolang ze correct worden opgezet.

Respondent 2 probeert in eerste instantie zoveel mogelijk intern kennis op te bouwen, maar sluit externe ondersteuning niet uit bij complexere vragen. Respondent 3 schakelt externe partijen slechts sporadisch in en voorziet hiervoor jaarlijks ongeveer €5.000. Deze ervaringen illustreren hoe kmo's voortdurend balanceren tussen kostenbeheersing en de noodzaak om gespecialiseerde kennis in te huren om duurzaamheid daadwerkelijk te integreren in hun bedrijfsvoering.

Respondent 2, 4 en 6 hebben tot op heden nog geen externe hulp geraadpleegd.

"Je zal ook altijd een externe partij nodig hebben. Niet om mijn winkel te promoten, maar gewoon omdat elk bedrijf dat al stappen gezet heeft, op een bepaald moment met externe experts gewerkt heeft. Het hangt ook weer af van wat je ambities zijn als onderneming. Je zit dan al aan €30.000 nog voor je iets hebt uitgevoerd." - *Respondent 1*

"Je moet projecten ook een businesscase meegeven. Zonder dat blijft het vaak bij een papieren oefening en levert het niks op. Maar ik ken geen enkel goed uitgewerkt duurzaamheidsproject dat verlieslatend is, mits correct dimensioneren." - *Respondent 1*

"We proberen eerst zoveel mogelijk zelf te begrijpen, vooraleer we eventueel externe hulp inschakelen. Ik heb ook een aantal seminaries gevolgd in mijn vrije tijd om dit goed te kunnen aanpakken." - *Respondent 2*

"Daarnaast laten we af en toe iemand komen die helpt met duurzaamheidsaspecten. Die kost ons ongeveer €5.000 per jaar." - *Respondent 3*

4.4. Strategische of commerciële risico's

Concurrentievermogen

Uit de literatuur blijkt dat duurzaamheidsverplichtingen voor bedrijven ook strategische en commerciële risico's met zich meebrengen, zoals een mogelijke invloed op het concurrentievermogen. Respondent 1, 2, 5 en 6 geven aan dat kmo's die inzetten op duurzaamheid soms concurrentieel benadeeld worden ten opzichte van bedrijven uit landen of markten waar minder strenge regels gelden. Hierdoor maken duurzame bedrijven vaak hogere kosten, die niet altijd kunnen worden doorgerekend in de marktprijs. Respondent 5 benadrukt dat het belangrijk is om steeds rekening te houden met de context en de mogelijkheden waarover een onderneming beschikt.

"Je bent hier als bedrijf goed bezig, je hebt de juiste intenties, maar je wordt wel benadeeld tegenover spelers die in andere markten opereren. En dat verzwakt het concurrentievermogen van kmo's fundamenteel." - *Respondent 1*

"Klopt, in andere delen in de wereld houden ze er helemaal geen rekening mee. Veel basisproducten die wij aankopen komen van andere continenten." *Respondent 2*

"Er moet niet puur zwart-wit gekeken worden, maar naar wat behaal je met de riemen die

je hebt. Een bedrijf kan het ontzettend goed doen met de producten die het heeft, maar nog steeds niet 100% groen zijn. Daar moet naar de toekomst ook naar gekeken worden.” - *Respondent 5*

“Grote Europese bedrijven kunnen concurrentieel benadeeld worden tegenover spelers uit regio's waar zulke rapportering niet verplicht is. Dat verhoogt gewoon hun kosten.” *Respondent 6*

Commerciële risico's

Respondent 1, 2, 3 en 5 merken op dat duurzaamheidscriteria steeds vaker een rol spelen bij commerciële relaties, zoals richting klanten of banken. Vooral toegang tot kapitaal of deelname aan aanbestedingen wordt moeilijker voor bedrijven zonder duidelijke duurzaamheidsstrategie. Respondent 1 geeft aan dat duurzaamheid intussen even belangrijk wordt als andere criteria bij kredietbeoordeling. Ook Respondent 2 ervaart dat banken vaker vragen stellen over duurzaamheid. Respondent 3 verwacht bovendien dat hun duurzaamheidsrapport in de toekomst een rol zal spelen bij financieringsaanvragen.

“Toegang tot kapitaal wordt moeilijker als je geen duurzaamheidsstrategie kan voorleggen of op vragen van de bank niet kan antwoorden. Natuurlijk worden alle onderdelen even belangrijk geacht.” - *Respondent 1*

“Wij zelf, als wij kmo's evalueren voor onze holding, kijken wij zeker naar duurzaamheidsaspecten. Die worden even belangrijk als andere aspecten om een kmo te evalueren.” - *Respondent 5*

“De bank is hier laatst nog langs geweest en er waren ook een aantal duurzaamheidsvragen bij. Ze waren behoorlijk onder de indruk hoe ver wij al staan. Dan merk je dat dat niet overal zo is.” - *Respondent 2*

“Voor aanvragen tot financiering is mijn baas vooral verantwoordelijk, maar ik weet zeker dat ons duurzaamheidsrapport daar wel een rol in zal spelen.” - *Respondent 3*

Klantenverlies

Uit de interviews blijkt dat duurzaamheid niet langer alleen een wettelijke verplichting is, maar ook steeds vaker een commerciële vereiste vanuit de markt. Respondent 1, 2, 3, 4, 5 en 6 geven aan dat vooral grotere ondernemingen én overheden duurzaamheidscriteria opleggen bij de keuze van leveranciers. Bedrijven die niet kunnen aantonen dat zij duurzaam werken of rapporteren, riskeren hierdoor uitgesloten te worden van opdrachten of klantrelaties. Volgens de respondenten wordt dit steeds meer een doorslaggevende factor, waarbij grotere klanten specifieke eisen stellen of duurzaamheidsrapportages opvragen alvorens zaken te doen. Respondent 2 geeft daarbij aan dat ze zich bewust voorbereiden om niet uit de boot te vallen, terwijl Respondent 4 merkt dat de poel van leveranciers kleiner kan worden naarmate klanten hogere eisen stellen. Respondent 6 verwacht

bovendien dat overheden in de toekomst enkel nog zullen samenwerken met bedrijven die duurzaam rapporteren, maar benadrukt dat dit op de juiste manier moet gebeuren, waarbij de houding en het bewustzijn achter de rapportering centraal staan.

"Je mag onze leverancier blijven, op voorwaarde dat je een bepaalde score kunt aantonen. Het gaat dus niet alleen meer over wetten, maar over vereisten vanuit de markt." - *Respondent 1*

"Wie niet mee is, zal uit de boot vallen. Daarom zijn we er nu al mee bezig, zodat we klaar zijn als het echt nodig is." - *Respondent 2*

"Ja, wij krijgen af en toe de vraag van een klant en stellen zelf ook wel eens een vraag. Naar de toekomst toe gaat het echt wel belangrijk worden voor je business dat je erop kan antwoorden." - *Respondent 3*

"Misschien dat er een aantal partijen zijn die dat eisen. Dus dat het de poel van transporteurs verkleint naar mensen die er wel mee bezig zijn, die wel een duurzaam wagenpark hebben. Of toch alleszins een rapportage hebben. Dat die eerder gekozen worden dan anderen." - *Respondent 4*

"Grotere bedrijven gaan vakjes afchecken en als je niet voldoet, is het gedaan of geen business." - *Respondent 5*

"Er zal op een bepaald moment een verplichting komen voor overheden om enkel nog samen te werken met bedrijven die duurzaam rapporteren. Maar de vraag is dan: bereiken we daarmee wat we willen? Gaat het om het document, of om de houding erachter?" - *Respondent 6*

Personeelsbeleid en werving

Naast commerciële risico's signaleren Respondent 1, 2 en 5 ook risico's op het vlak van personeelsbeleid. Bedrijven die geen duidelijke duurzaamheidsvisie uitdragen, kunnen volgens hen op termijn moeilijkheden ondervinden om medewerkers aan te trekken of te behouden. Duurzaamheid speelt volgens de respondenten een steeds grotere rol in het imago van ondernemingen en in de aantrekkelijkheid van de werkplek, zowel qua arbeidsvoorwaarden als qua reputatie. Een sterk duurzaamheidsimago blijkt dus niet alleen cruciaal richting klanten of investeerders, maar ook richting potentiële werknemers. Ook Respondent 3 geeft aan dat hij als veiligheidscoördinator veel belang hecht aan een gezonde en veilige werkomgeving, wat volgens hem zeker bijdraagt aan een duurzame werkplek.

"Bedrijven die geen visie hebben op duurzaamheid zullen het op termijn moeilijk krijgen om medewerkers aan te trekken of te behouden." - *Respondent 1*

"Een nette werkomgeving, goede voorzieningen, kleedkamers, een degelijke refter... Dat is belangrijk. Als het personeel zich goed voelt, gaan ze ook beter presteren." - *Respondent 2*

"We merken dit bijvoorbeeld ook bij aanwervingen. We hebben heel veel producten om naar medewerkers toe te brengen. Imago is belangrijk voor werknemers én klanten." - *Respondent 5*

"Als veiligheidscoördinator kan ik zeggen dat wij veel initiatieven nemen voor de veiligheid en werkomgeving van onze werknemers. Dat zal zeker bijdragen aan een gezonde werkomgeving." - *Respondent 3*

4.5. Voordelen van duurzaamheidsinspanningen

Aantrekken klanten

Uit de interviews blijkt dat Vlaamse kmo's duurzaamheid steeds meer zien als een strategisch middel om hun marktpositie te versterken. Respondenten 1, 2, 4 en 5 geven aan dat klanten, grote bedrijven en overheden steeds hogere eisen stellen rond duurzaamheid. Ondernemingen die duurzaamheid opnemen in hun bedrijfsvoering en hierover transparant rapporteren, kunnen volgens hen een concurrentievoordeel behalen en zich onderscheiden in de markt. Respondent 1 merkt op dat duurzaamheid op termijn een positief effect kan hebben op de verkoop, terwijl Respondent 2 benadrukt dat bedrijven aantrekkelijker blijven voor klanten die duurzaamheid belangrijk vinden. Respondent 4 ziet dat in specifieke sectoren, zoals transport, duurzaamheid zelfs een formeel selectiecriteria kan worden, waardoor vooral bedrijven met een duurzaamheidsrapportage nog in aanmerking komen voor opdrachten. Respondent 5 wijst erop dat een duurzaam imago niet alleen richting klanten maar ook richting werknemers een cruciale rol speelt. Toch geven sommige respondenten aan dat duurzaamheid voor particuliere klanten voorlopig nog geen doorslaggevende factor is, omdat prijs en kwaliteit vaak nog zwaarder wegen, al verwachten zij dat dit in de toekomst zal veranderen.

"Duurzaamheid kan op lange termijn zeker bijdragen aan het versterken van je verkoop." - *Respondent 1*

"Werken aan duurzaamheid zorgt ervoor dat je aantrekkelijker blijft voor klanten die daar specifiek naar vragen." - *Respondent 2*

"Ik verwacht dat er partijen zullen zijn die eisen stellen. Het kan ertoe leiden dat de groep van transporteurs kleiner wordt, omdat alleen degenen met een duurzaam wagenpark of een duidelijke duurzaamheidsrapportage nog worden gekozen boven anderen." - *Respondent 4*

"Imago is belangrijk, zowel voor werknemers als voor klanten." - *Respondent 5*

Interne efficiëntie en kostenbesparing

In lijn met de resource-based view (RBV) uit de literatuur, die stelt dat interne middelen en capaciteiten een bron kunnen zijn van duurzaam concurrentievoordeel, geven de respondenten aan dat duurzaam ondernemen niet alleen bijdraagt aan een kleinere ecologische voetafdruk maar ook aanzienlijke voordelen oplevert op het vlak van interne efficiëntie en kostenbeheersing. Respondenten 1, 2, 3, 5 en 6 geven aan dat duurzaamheidsprojecten doorgaans niet verlieslatend zijn, op voorwaarde dat ze goed worden voorbereid en correct worden ingeschat qua omvang en haalbaarheid. Volgens hen levert investeren in duurzaamheid vrijwel altijd een terugverdieneffect op, bijvoorbeeld door energiebesparing of een efficiënter gebruik van materialen.

Respondent 3 illustreert dit met een concreet praktijkvoorbeeld, waarbij hij systematisch meterstanden uit de fabrieken verzamelt en deze omzet in grafieken om afwijkingen vroegtijdig op te sporen en processen te optimaliseren. Respondent 5 benadrukt dat betrouwbare data over duurzaamheidsindicatoren niet alleen van belang zijn voor externe rapportages, maar ook directe input leveren voor interne verbeteringen en kostenbesparingen. Tegelijkertijd plaatst Respondent 2 de kanttekening dat vooral grote ondernemingen dankzij hun schaalvoordelen gemakkelijker significante efficiëntiewinsten realiseren, terwijl kleinere kmo's sneller grenzen ervaren in hun mogelijkheden.

Respondent 6 benadrukt daarnaast het belang van een efficiënt gebruik van resources, onder meer om het bedrijfsimago te versterken. Uit de gesprekken blijkt een gedeelde overtuiging dat duurzaamheidsinitiatieven bedrijven verplichten hun processen grondiger te analyseren, verspilling te verminderen en op die manier niet alleen maatschappelijke meerwaarde te creëren maar ook hun economische prestaties te versterken.

"Alle inspanningen die je levert op het vlak van operations, leveren kostenbesparingen op, zowel op korte als lange termijn. Minder CO₂-uitstoot betekent vaak energiebesparing of investeringen in hernieuwbare energie. Ik ken geen enkel goed uitgewerkt duurzaamheidsproject dat verlieslatend is. Mits een correcte dimensionering is er altijd een terugverdiëntijd en rendement, ook voor materiaalgebruik." - *Respondent 1*

"Ik bezoek alle fabrieken en overleg met de productieiders. Elke maand geven ze meterstanden door, die verwerk ik in grafieken. Als het verbruik stijgt, analyseren we waarom. Elk kwartaal rapporteer ik de verbruiken en dat wordt opgenomen in het duurzaamheidsrapport." - *Respondent 3*

"Met goede informatie kan je processen efficiënter maken en kosten verminderen." - *Respondent 5*

"We kunnen wel conclusies en analyses maken uit de cijfers die wij berekenen, maar er is een plafond. Je ziet dat vooral de grote verschillen gemaakt kunnen worden bij de grote spelers." - *Respondent 2*

"We zijn sterk bezig met het efficiënt inzetten van ons datacenter. Dat is belangrijk, niet alleen qua kosten, maar ook voor onze ecologische impact. We willen niet gekend zijn als een bedrijf dat slecht omgaat met resources. Dat heeft ook een imago-effect." - *Respondent 6*

Kapitaal en toegang tot financiering

Uit de interviews blijkt dat duurzaamheid een steeds belangrijkere factor wordt voor de toegang tot financiering en het vertrouwen van investeerders. Respondenten 1, 2 en 6 geven aan dat banken, investeringsfondsen en andere financiële instellingen tegenwoordig niet uitsluitend meer kijken naar financiële resultaten, maar ook hogere eisen stellen op het vlak van duurzaamheid en ESG-criteria. Bedrijven die geen duidelijke duurzaamheidsstrategie kunnen voorleggen, lopen volgens hen een groter risico om in de toekomst moeilijker financiering te verkrijgen, vooral in situaties waarin middelen schaars zijn en financiële instellingen keuzes moeten maken tussen verschillende ondernemingen. Respondent 1 benadrukt daarbij dat investeerders alle relevante factoren – zoals financiële gezondheid, marktpositie en duurzaamheid – even belangrijk achten bij hun beslissing.

Verder wordt door respondenten 1, 2 en 3 aangegeven dat investeerders hun vertrouwen vooral geven aan ondernemingen die transparant aantonen hoe zij omgaan met thema's zoals CO₂-reductie, sociale verantwoordelijkheid en ethisch bestuur. Een sterke duurzaamheidsaanpak kan volgens hen niet alleen de toegang tot kapitaal vergemakkelijken, maar ook bijdragen aan betere relaties met investeerders en gunstigere financieringsvoorwaarden. Tegelijkertijd merkt respondent 6 op dat duurzaamheid vooral doorslaggevend kan zijn wanneer andere factoren, zoals de financiële gezondheid van het bedrijf, gelijkwaardig zijn.

"Dat zijn investeerders: banken, pensioenfondsen, *private equity*, overheden. Zij stellen steeds meer vragen. Heb je geen antwoorden dan krijg je moeilijker financiering. Stel dat tien bedrijven bij een bank aankloppen en er is maar budget voor acht, dan zullen die met een sterker duurzaamheidsverhaal meer kans maken. Natuurlijk worden alle factoren even belangrijk geacht - *Respondent 1*

"Een goede duurzaamheidsaanpak kan zorgen voor een betere relatie met investeerders." - *Respondent 2*

"Voor aanvragen tot financiering is mijn baas vooral verantwoordelijk, maar ik weet zeker dat ons duurzaamheidsrapport daar wel een rol in zal spelen." - *Respondent 3*

"Ik denk dat het maar een voordeel wordt als alle andere factoren gelijk zijn. Dan kan duurzaamheid een doorslag geven, maar in realiteit spelen er nog veel andere zaken mee. Als onze ESG niet op punt staat maar onze balans wel sterk is, dan krijgen we waarschijnlijk nog steeds financiering." - *Respondent 6*

Proactief ondernemen als strategisch voordeel

Vlaamse kmo's beschouwen een proactieve aanpak op het vlak van duurzaamheid steeds vaker als een strategisch voordeel. Respondent 1, Respondent 2 en Respondent 3 benadrukken dat ondernemingen die vroeg investeren in duurzaamheidsinitiatieven niet alleen beter voorbereid zijn op toekomstige regelgeving, maar ook hun kosten gespreid kunnen aanpakken en onverwachte pieken in uitgaven vermijden. Volgens Respondent 1 wordt duurzaamheid, wanneer die tijdig wordt geïntegreerd in de bedrijfsstrategie, een onderdeel van de langetermijnvisie in plaats van uitsluitend een wettelijke verplichting, waardoor het eveneens kan worden benut als concurrentievoordeel.

Respondent 3 onderschrijft dit en geeft aan dat een vroege start financiële druk kan verlagen, omdat niet alle maatregelen in één keer hoeven te worden uitgevoerd. Ook Respondent 2 ziet een proactieve houding als een manier om flexibel te anticiperen op de toenemende verwachtingen van klanten en ketenpartners.

Daarentegen geeft Respondent 4 aan dat zijn onderneming voorlopig vooral ad hoc reageert en initiatieven pas oppakt wanneer er concrete vragen vanuit de markt komen. Dit verschil illustreert dat, hoewel de voordelen van een vooruitziende strategie breed erkend worden, niet iedere kmo momenteel over de tijd of middelen beschikt om deze aanpak effectief toe te passen. Alle respondenten zijn het er echter over eens dat anticiperen doorgaans goedkoper is dan achteraf ingrijpen onder tijdsdruk.

"We zijn al lang bezig met dit thema. Daardoor kunnen we de lasten beter spreiden. Als je alles in één jaar moet doen dan voel je pas echt wat het kost. Dan moet je waarschijnlijk iemand aannemen of veel externe hulp inschakelen." - *Respondent 3*

"Je hebt twee keuzes: ofwel anticipeer je, ofwel blijf je reactief. Als je anticipeert, voer je een projectief beleid en denk je vooruit. Reageren betekent dat je telkens achter de feiten aanloopt, en dat is meestal de duurste optie." - *Respondent 1*

"We zijn er nu al mee bezig, zodat we klaar zijn als het echt nodig is en het ons een voordeel kan opleveren." - *Respondent 2*

"Wij werken eerder wat ad hoc en wachten tot er effectief vragen komen. Wij vinden de tijd er niet echt voor." - *Respondent 4*

4.6. Interpretatie van het Europese beleid

Corporate Sustainability Reporting Directive

Hoewel Vlaamse kmo's de doelstellingen achter de CSRD-wetgeving grotendeels onderschrijven, bestaan er bij velen ernstige zorgen over de praktische uitvoerbaarheid en haalbaarheid ervan. Respondent 1, Respondent 2 en Respondent 4 geven aan dat de methodologische basis van de regelgeving op zich juist is, maar dat de invoering te snel en te ingrijpend verloopt, vooral voor kleinere ondernemingen. Zij wijzen erop dat verplichtingen rond *compliance*, *assurance* en aansprakelijkheid plotseling en gelijktijdig op bedrijven afkomen, en pleiten daarom voor een meer gefaseerde aanpak.

Respondent 1 vergelijkt deze situatie met het onrealistische idee dat een onderneming zonder voorbereiding plotseling een marathon moet lopen. Daarnaast uiten Respondent 1 en Respondent 4 kritiek op de ambitie van Europa om wereldwijd koploper te zijn op het gebied van duurzaamheid. Hoewel zij het belang van deze voortrekkersrol erkennen, ervaren zij de doelstellingen soms als moeilijk haalbaar.

Respondent 2 geeft aan dat de methodologische logica klopt, maar dat het gebrek aan standaardisatie en praktische hulpmiddelen, zoals een centrale databank of uniforme methodologie, ertoe leidt dat bedrijven elk afzonderlijk het wiel opnieuw moeten uitvinden. Respondent 5 en Respondent 6 sluiten zich hierbij aan en benadrukken dat duurzaamheid niet mag verworden tot een louter administratieve invuloefening. Zij pleiten voor eenvoudige, werkbare regels die geïntegreerd zijn in de bedrijfsvoering en voor meer concrete ondersteuning en sensibilisering, zodat kmo's niet verdrinken in administratieve lasten.

"De methodologie klopt wel, maar de manier waarop het werd ingevoerd, was niet ideaal. Het had gefaseerder gekund. Je kunt iemand ook niet zeggen dat hij binnen twee weken een marathon moet lopen, dat is gewoon onverantwoord. En dan komen daar nog de verplichtingen bij rond *compliance*, *assurance* en aansprakelijkheid. Dat was gewoon te veel ineens." - Respondent 1

"We willen altijd met het kleine Europa wereldproblemen oplossen. Het lijkt me... ja, ik denk dat 'onhaalbaar' het juiste woord is. Langs de andere kant moet iemand natuurlijk de koptrekker zijn. Dus op dat vlak is het wel goed dat we dat met Europa doen." - Respondent 4

"Het idee achter de wetgeving is goed, daarover geen twijfel. Maar de uitvoering is slecht. De methodologie klopt, maar de praktische invoering loopt mank. Er is ook echt nood aan meer standaardisatie en transparantie. Wat ik bijvoorbeeld mis, is een centrale databank of methodologie die iedereen kan gebruiken. Nu moet elk bedrijf het wiel opnieuw uitvinden." - Respondent 2

"Het schiet zijn doel wat voorbij. Het moet wat in de genen zitten en niet puur administratief

één keer per jaar de kast open en dan weer toe. Zorg dat de wetgeving eenvoudig en werkbaar blijft voor kmo's. Laat hen niet verdrinken in formulieren en regels. En investeer in bewustmaking én begeleiding. Duurzaamheid is te belangrijk om alleen op papier te bestaan. Als we willen dat iedereen mee is, moeten we het ook mogelijk maken." - *Respondent 5*

"Inhoudelijk begrijp ik de bedoeling van de regelgeving, maar soms voelt het nog te veel als een papieren oefening. Er wordt te sterk gefocust op standaarddocumenten en templates, terwijl er meer aandacht zou moeten zijn voor concrete ondersteuning en sensibilisering." – *Respondent 6*

Omnibusvoorstel

Bekendheid met Europese initiatieven zoals het Omnibusvoorstel blijkt onder Vlaamse kmo's uiteen te lopen. Respondent 2, 3, 4 en 6 geven aan niet op de hoogte te zijn van het omnibusvoorstel. Volgens Respondent 5 is het voor veel kmo's moeilijk om alle Europese ontwikkelingen op de voet te volgen, zeker omdat de regelgeving voortdurend in beweging is. Daartegenover staat Respondent 1, die wel goed op de hoogte is en zijn kennis verbindt aan de reden waarom de EU volgens hem het beleid heeft afgezwakt, namelijk om Europese bedrijven te beschermen tegen te zware verplichtingen.

"Ik ben niet echt op de hoogte van het voorstel, wij werken vooral uit eigen overtuiging." - *Respondent 2*

"We volgen dat wel, maar ik ben niet echt op de hoogte van de details van het Omnibusvoorstel." - *Respondent 3*

"Niet op de hoogte van het Omnibusvoorstel eigenlijk." - *Respondent 4*

"Dat is ook waarom de EU volgens mij de verplichtingen wat heeft afgezwakt – omdat ze zagen dat hun eigen bedrijven in het gedrang kwamen." - *Respondent 1*

"Kijk naar een kmo, die niet op de hoogte is van wat er Europees besproken wordt, laat staan lokaal hè, alles gaat zo snel." - *Respondent 5*

"Ik ben niet op de hoogte van het Omnibusvoorstel." - *Respondent 6*

Respondent 1 en Respondent 5 hebben daarentegen een uitgesproken visie op het Omnibusvoorstel. Zij vinden het positief dat Europa luistert naar signalen uit het bedrijfsleven en bereid is de regelgeving aan te passen. Volgens Respondent 1 was het noodzakelijk dat bepaalde verplichtingen werden uitgesteld of versoepeld, omdat veel bedrijven nog niet klaar waren om aan alle eisen te voldoen. Tegelijkertijd erkent hij dat dit bij ondernemingen die reeds aanzienlijk hebben geïnvesteerd in voorbereidingen, leidt tot frustratie en onzekerheid over wat er nu precies van hen wordt verwacht. Ook Respondent 5 beoordeelt de versoepelingen positief, vooral omdat deze kunnen bijdragen aan

het verlichten van de administratieve last voor bedrijven. Wel waarschuwt hij dat de wetgeving werkbaar en eenvoudig moet blijven voor kmo's, en dat begeleiding essentieel is om te voorkomen dat duurzaamheidsbeleid uitsluitend op papier blijft bestaan. Beide respondenten benadrukken de noodzaak van een evenwicht tussen ambitieuze duurzaamheidsdoelstellingen en haalbare verplichtingen.

"Ik juich dat toe, want anders gingen we daar gewoon niet geraken. Er zijn bedrijven die er misschien al klaar voor waren, maar er zijn er ook enorm veel die nog niets of heel weinig hadden gedaan." - *Respondent 1*

"Langs de andere kant, en dat is een beetje dubbel, heb je bedrijven die geïnvesteerd hebben, die tijd en geld gestoken hebben in voorbereidingen. En voor die bedrijven is het natuurlijk wel frustrerend, want die zeggen: we waren er bijna, en nu moeten we misschien terugschakelen of we weten niet goed wat er nu van ons verwacht wordt. Dat schept natuurlijk wel onzekerheid. Die bedrijven weten niet meer goed waar ze aan toe zijn." - *Respondent 1*

"Ik juich het toe, minder administratieve lasten. Resources kruipen in de kleren om die rapportering te doen, dus dat is goed. Het heeft een waarde maar het was te veel en het schoot zijn doel wat voorbij." - *Respondent 5*

"Zorg dat de wetgeving eenvoudig en werkbaar blijft voor kmo's. Laat hen niet verdrinken in formulieren en regels. En investeer in bewustmaking én begeleiding. Duurzaamheid is te belangrijk om alleen op papier te bestaan. Als we willen dat iedereen mee is, moeten we het ook mogelijk maken." - *Respondent 5*

5. Conclusie

Hoofdstuk 5 sluit deze masterproef af met een bespreking van de belangrijkste bevindingen. In sectie 5.1 worden de resultaten samengevat en in verband gebracht met de literatuur, met aandacht voor de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen. Sectie 5.2 behandelt de beperkingen van het onderzoek en formuleert aanbevelingen voor vervolgonderzoek en praktische toepassingen.

5.1. Discussie en conclusie

Deze masterproef richt zich op de impact die de invoering van de CSRD heeft op Vlaamse kmo's, met bijzondere aandacht voor de druk die zij vanuit hun waardeketen ervaren en de bijbehorende administratieve uitdagingen en mogelijke voordelen. Om dit onderwerp grondig te onderzoeken, werd een centrale onderzoeksvraag opgesteld, aangevuld met deelvragen die zowel theoretische inzichten als praktijkervaringen omvatten. Het onderzoek bestaat uit een literatuurstudie en een empirisch gedeelte, waarbij interviews zijn afgenomen om de percepties en ervaringen van ondernemers in kaart te brengen.

De theoretische deelvragen kunnen worden beantwoord aan de hand van de literatuurstudie. Uit de literatuur blijkt dat de CSRD werd ingevoerd ter vervanging van de NFRD, aangezien deze laatste onvoldoende uniforme en vergelijkbare informatie opleverde over hoe ondernemingen omgaan met milieu, sociale thema's en governance. De CSRD legt ondernemingen uitgebreidere en meer gedetailleerde rapportageverplichtingen op en introduceert het principe van dubbele materialiteit, waarbij ondernemingen inzicht moeten verschaffen in zowel de invloed van duurzaamheid op hun eigen activiteiten als de impact van hun activiteiten op mens en milieu. Tevens schrijft de richtlijn voor dat informatie uit de volledige waardeketen moet worden verzameld, waardoor ook kmo's die formeel niet onder de CSRD vallen, indirect betrokken raken via rapportageverplichtingen van grotere ondernemingen. Dit fenomeen, dat bekendstaat als ketendruk, kan leiden tot onverwachte kosten en bijkomende administratieve lasten, vooral voor ondernemingen met beperkte middelen en ervaring op het gebied van duurzaamheidsrapportering. Deze bevinding sluit aan bij bestaande literatuur over stakeholderdruk, die stelt dat bedrijven ook zonder directe regulering gedragsaanpassingen doorvoeren onder invloed van eisen van klanten en andere ketenpartners. Veel ondernemingen beschouwen de invoering van deze verplichtingen als ingrijpend en wijzen op risico's van oneerlijke concurrentie en hoge nalevingskosten mede omdat het regelgevend kader in korte tijd aanzienlijk is geëvolueerd. Daarbij komt dat lidstaten nog steeds ruimte hebben om richtlijnen verschillend te interpreteren en toe te passen, waardoor in de praktijk uiteenlopende vereisten ontstaan. Om tegemoet te komen aan bezorgdheden omtrent de complexiteit en de lasten, werd het Omnibusvoorstel geïntroduceerd en inmiddels goedgekeurd. Dit voorziet onder meer in hogere drempelwaarden, uitstel van termijnen, het schrappen van sectorspecifieke standaarden en de invoering van een vrijwillige VSME-standaard voor kleinere ondernemingen. Niettemin lijkt, door dit bewogen wetgevend landschap en al deze factoren, de uniformiteit en transparantie waar de Europese Unie naar streeft voorlopig nog in vraag te staan.

Uit de literatuur komt naar voren dat uiteenlopende factoren bepalen in welke mate Vlaamse kmo's voorbereid zijn op de eisen van de CSRD. Zo blijkt dat bedrijven verschillen in hun mate van bewustzijn en kennis over duurzaamheidsrapportering, waarbij vooral kleinere ondernemingen vaak beperkte ervaring en middelen hebben om complexe rapportageverplichtingen na te leven. Tegelijkertijd spelen externe verwachtingen een rol, aangezien grotere klanten en ketenpartners steeds vaker informatie vragen over duurzaamheidsprestaties. Ook de snelheid waarmee regelgeving verandert en de ruimte voor nationale interpretatie veroorzaken onzekerheid, waardoor kmo's moeite hebben om alles bij te houden. Naast deze uitdagingen signaleert de literatuur echter ook mogelijke voordelen, zoals kansen op nieuwe markten, betere toegang tot financiering en een sterker imago, al worden deze doorgaans pas op langere termijn verwacht.

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat duurzaamheid bij alle geïnterviewde Vlaamse kmo's steeds nadrukkelijker op de agenda staat, zij het met uiteenlopende motieven en intensiteit. Sommige bedrijven integreren duurzaamheid bewust als strategisch onderdeel van hun bedrijfsmodel en zien het als een toekomstgerichte investering, terwijl anderen vooral stappen zetten onder invloed van externe druk, zoals vragen vanuit klanten of ketenpartners. De ketendruk wordt op dit moment door Vlaamse kmo's nog niet als verplichtend ervaren, maar grotere klanten peilen wel steeds vaker naar duurzaamheidsinformatie. Respondenten geven aan dat het verstandig is hier op termijn actief mee aan de slag te gaan en dat een vroege start voordelen kan bieden. De mate waarin ondernemingen hierop inspelen, verschilt: sommige zetten stappen vanuit externe druk, anderen vanuit eigen overtuiging. In alle gevallen vormt het verzamelen en aanleveren van gegevens een bijkomend takenpakket bovenop de bestaande werkzaamheden, waarbij de tijds- en kostenimpact afhangt van de huidige rapporteringspraktijken en de positie die de onderneming wil innemen.

Een belangrijk terugkerend thema zijn de administratieve lasten die de CSRD en de bijhorende ketendruk met zich meebrengen. Het verzamelen, structureren en rapporteren van ESG-data blijkt voor veel kmo's complex, vooral omdat er nog weinig uniformiteit is in de aangeleverde vragenlijsten en formats. Bedrijven krijgen vaak vergelijkbare vragen van verschillende klanten, maar telkens in andere systemen of sjablonen, wat leidt tot dubbel werk en inefficiëntie. Dit sluit aan bij inzichten uit de resource-based view (RBV), die stelt dat organisaties met beperkte middelen moeite hebben om nieuwe capaciteiten te ontwikkelen wanneer externe eisen plots en ongelijkmatig worden opgelegd. Verschillende respondenten geven aan dat dit een tijdsinvestering vergt, bovenop hun reguliere activiteiten. Sommigen schatten dat de voorbereiding en verwerking van dergelijke vragenlijsten meerdere werkdagen in beslag kan nemen, zeker als men dieper moet ingaan op bijvoorbeeld CO₂-data, sociale indicatoren of governanceprocessen. Meerdere kmo's merken op dat zij niet altijd over voldoende interne capaciteit of expertise beschikken om aan de gevraagde rapportage-eisen te voldoen. Hoewel slechts een beperkt aantal respondenten tot nu toe externe ondersteuning heeft ingeschakeld, wordt dit door sommigen wel als mogelijke oplossing overwogen. Externe partijen kunnen bijvoorbeeld helpen bij het opstellen van duurzaamheidsrapportages, het digitaliseren van dataverzameling of het ontwikkelen van strategieën. Wanneer dergelijke ondersteuning wordt ingeschakeld, is het doorgaans de bedoeling dat er een concreet plan wordt opgesteld, zodat de investeringen zich op termijn terugverdienen door efficiëntere processen of kostenbesparingen. Toch brengen deze trajecten bijkomende kosten met zich mee, wat vooral voor

kleinere bedrijven een aanzienlijke drempel kan vormen. De mate waarin respondenten externe druk ervaren, verschilt bovendien. Dit hangt samen met hun klantenbestand: sommige ondernemingen werken met CSRD-plichtige of zelfs overheidsklanten, maar kregen tot nu toe geen zeer concrete of dwingende verzoeken om duurzaamheidsinformatie. Vaak bleef het bij algemene vragen of informele peilingen, zoals of men al bezig is met voorbereidingen op toekomstige rapportage-eisen.

Naast deze lasten en kosten benadrukken verschillende respondenten ook voordelen die duurzaamheidsinspanningen met zich kunnen meebrengen. Een gestructureerde rapportage kan leiden tot meer inzicht in de eigen bedrijfsprocessen en tot kostenbesparingen, bijvoorbeeld op het gebied van energieverbruik of afvalstromen. Daarnaast zien sommige kmo's reputatievoordelen en een versterkte marktpositie, vooral in sectoren waar duurzaamheid een selectiecriteria is bij aanbestedingen of samenwerkingen. ESG-rapportering kan bovendien deuren openen bij banken of investeerders, die steeds vaker duurzaamheidscriteria opnemen in hun risicoanalyses en financieringsvoorwaarden. Ook op het vlak van personeelsbeleid merken meerdere respondenten positieve effecten. Een zichtbaar duurzaamheidsbeleid helpt bij het aantrekken en behouden van medewerkers, vooral onder jongere generaties die meer belang hechten aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Toch zijn deze voordelen vaak pas op langere termijn tastbaar, terwijl de kosten en inspanningen zich nu al manifesteren.

Wat betreft strategische risico's leeft bij sommige bedrijven de bezorgdheid dat de CSRD en ketendruk een ongelijk speelveld creëren. Kmo's die proactief investeren in duurzaamheid maken zich zorgen dat concurrenten die voorlopig buiten scope blijven, lagere kosten hebben en daardoor scherpere prijzen kunnen aanbieden. Dit speelt vooral in prijsgevoelige markten waar duurzaamheid nog niet automatisch als meerwaarde wordt erkend. Sommige respondenten uit sectoren zoals prefabbeton of bouw drukken hun twijfel uit of klanten werkelijk bereid zijn hogere prijzen te betalen louter op basis van duurzaamheid.

Het Omnibusvoorstel, dat in februari 2025 werd gepubliceerd en waarvan de eerste onderdelen (waaronder het uitstel van rapportagetermijnen) in april 2025 formeel werden goedgekeurd, heeft versoepelingen doorgevoerd in het Europese duurzaamheidskader. Het voorstel voorziet onder meer in hogere drempelwaarden voor de rapportageplicht, uitstel van deadlines met twee jaar voor bepaalde ondernemingen, het schrappen of uitstellen van sectorspecifieke standaarden, een beperking van de rapportageverplichtingen tot voornamelijk directe leveranciers en de mogelijkheid om strengere auditvereisten voorlopig niet door te voeren. Door deze aanpassingen kwamen veel grote ondernemingen tijdelijk in een afwachtende houding terecht, waardoor zij hun voorbereidingen op de CSRD deels uitstelden en minder actief duurzaamheidsdata opvroegen bij hun leveranciers. Dit heeft ertoe geleid dat de druk op Vlaamse kmo's om duurzaamheidsinformatie aan te leveren tijdelijk is verminderd, al bleven enkele bedrijven wel signalen ontvangen vanuit ketenpartners die duurzaamheid op de agenda houden. Hoewel de versoepelingen overwegend positief worden onthaald, omdat ze kmo's meer ademruimte en tijd geven om zich voor te bereiden, leeft bij sommigen ook de indruk dat het momentum om zich als duurzame speler te profileren enigszins verloren gaat, zeker voor ondernemingen die al veel hadden geïnvesteerd in duurzaamheidsinitiatieven en communicatie. Tegelijk blijft onder respondenten het vertrouwen

bestaan dat duurzaamheid in de toekomst niet zal verdwijnen uit het Europese beleid en dat, ondanks uitstel of versoepelingen, transparantie en duurzame strategieën cruciaal zullen blijven voor marktkansen en concurrentiepositie.

Op basis van de literatuur en de resultaten uit het empirisch onderzoek kan worden vastgesteld dat de invoering van de CSRD merkbare gevolgen heeft voor Vlaamse kmo's. Hoewel duurzaamheid bij veel ondernemingen aandacht krijgt, verschilt de mate van voorbereiding en de strategische integratie ervan. Sommige kmo's zien duurzaamheid als een kans om zich te onderscheiden en hun marktpositie te versterken, terwijl anderen vooral handelen onder druk van klanten of ketenpartners en zich zorgen maken over bijkomende administratieve lasten en tijdsinvestering. Het verzamelen en rapporteren van ESG-gegevens wordt door veel respondenten als complex ervaren.

Het Omnibusvoorstel, dat in februari 2025 wordt voorgesteld en in mei 2025 grotendeels wordt goedgekeurd, wijzigt de context. Door hogere drempelwaarden, uitstel van deadlines en beperkingen in de ketenrapportage ervaren veel ondernemingen voorlopig minder druk om snel te rapporteren. Dit geeft Vlaamse kmo's meer ruimte, maar zorgt er ook voor dat sommige grotere bedrijven hun voorbereidingen uitstellen, waardoor de ketendruk op kmo's tijdelijk afneemt. Veel respondenten verwachten echter dat deze versoepelingen slechts van korte duur zijn en dat duurzaamheid, ook los van wettelijke verplichtingen, een belangrijk aandachtspunt blijft. Kmo's die hier tijdig op inspelen, zijn het best gepositioneerd om in de toekomst voordelen te halen uit hun duurzaamheidsbeleid en hun bedrijfsvoering af te stemmen op maatschappelijke en commerciële verwachtingen.

Samenvattend concludeert deze studie dat de invoering van de CSRD voor Vlaamse kmo's die ketendruk ervaren zowel substantiële uitdagingen als duidelijke kansen met zich meebrengt. De noodzaak om duurzaamheidsdata te verzamelen en te rapporteren leidt bij veel bedrijven tot administratieve lasten, tijdsinvestering en bijkomende kosten, vooral bij beperkte interne capaciteit. Tegelijkertijd kan deze ontwikkeling waardevolle voordelen opleveren, zoals een beter inzicht in bedrijfsprocessen, kostenbesparingen en een sterkere positie in de markt. Het Omnibusvoorstel heeft de druk op korte termijn verminderd door uitstel en versoepelingen, maar verandert niets aan de structurele trend richting meer transparantie en verantwoordingsplicht. Kmo's die deze periode benutten om kennis, systemen en strategieën op te bouwen, vergroten hun kansen op langetermijnvoordelen zoals een verbeterde reputatie, toegang tot nieuwe markten en financiering, en een duurzamere bedrijfsvoering.

5.2. Beperkingen en aanbevelingen

Dit onderzoek kent enkele beperkingen die een invloed kunnen hebben op de conclusies in deze masterproef. Ten eerste is het aantal geïnterviewde bedrijven relatief beperkt en geografisch beperkt tot Vlaamse kmo's. Hoewel de gesprekken waardevolle inzichten opleverden, kunnen de resultaten niet zonder meer worden veralgemeend naar alle kmo's in Vlaanderen, noch naar kmo's in andere regio's of lidstaten. Om de representativiteit te vergroten, zou toekomstig onderzoek kunnen worden uitgebreid met een grotere groep respondenten, zowel binnen Vlaanderen als op nationaal of zelfs Europees niveau. Dit zou het mogelijk maken om regionale verschillen in perceptie en aanpak van duurzaamheidsrapportage beter in kaart te brengen en internationale vergelijkingen te maken.

Daarnaast moet worden opgemerkt dat twee van de geïnterviewde bedrijven duurzaamheid tot hun kernactiviteiten rekenen en daardoor mogelijk een positievere kijk hebben op de CSRD en de bijbehorende rapportagevereisten. Dit kan leiden tot een zekere vertekening in de resultaten, aangezien hun ervaringen en attitudes mogelijk niet representatief zijn voor alle kmo's die minder vertrouwd zijn met duurzaamheidsrapportering. Het kan daarom interessant zijn om in toekomstig onderzoek expliciet onderscheid te maken tussen bedrijven die reeds sterk geëngageerd zijn op het vlak van duurzaamheid en bedrijven voor wie dit thema nog minder geïntegreerd is in de bedrijfsstrategie.

Een derde beperking is dat dit onderzoek niet specifiek gericht was op verschillen tussen sectoren. Hoewel de resultaten een goed algemeen beeld geven van de uitdagingen en opportuniteiten voor Vlaamse kmo's, zouden sectorspecifieke analyses kunnen bijdragen aan een genuanceerder inzicht in de impact van de CSRD. Sommige sectoren zullen immers meer of minder onder druk staan vanuit hun waardeketen of met specifieke rapportagevereisten worden geconfronteerd. Toekomstig onderzoek zou zich daarom kunnen richten op bepaalde sectoren om sectorale verschillen en uitdagingen beter te begrijpen.

Verder baseert het empirisch luik zich uitsluitend op kwalitatieve interviews. Deze methode laat toe om diepgaande inzichten te verwerven in ervaringen en percepties, maar blijft beperkt tot één type dataverzameling. Om bepaalde bevindingen sterker te onderbouwen of te toetsen, kan toekomstig onderzoek overwegen om aanvullende methoden te gebruiken. Een combinatie met andere bronnen of benaderingen kan bijdragen aan een vollediger beeld van de impact van de CSRD op kmo's.

Tot slot is het belangrijk te benadrukken dat het onderzoek plaatsvond in een periode van veranderingen in het Europese duurzaamheidskader. Tijdens de uitvoering van de interviews was het Omnibusvoorstel reeds goedgekeurd, waardoor de context waarin kmo's opereren aanzienlijk gewijzigd is. Het voorstel voorziet onder meer in hogere drempelwaarden, uitstel van verplichtingen, het schrappen van sectorspecifieke standaarden en een beperking van de rapportageverplichtingen tot directe leveranciers. Dit heeft geleid tot een zekere afwachtende houding bij grotere bedrijven en een tijdelijke verlichting van de druk op kmo's om duurzaamheidsinformatie aan te leveren.

Tegelijkertijd merken sommige bedrijven op dat dit uitstel ook nadelig kan zijn voor ondernemingen die zich net al stevig hadden gepositioneerd rond duurzaamheid en daar hun concurrentievoordeel uit wilden halen. Toekomstig onderzoek kan zich daarom richten op hoe deze versoepelingen zich in de praktijk ontwikkelen en welke effecten ze hebben op zowel grote ondernemingen als hun kmo-leveranciers. Daarbij kan ook aandacht uitgaan naar de VSME-standaarden, die specifiek zijn ontwikkeld voor vrijwillige rapportage door niet-beursgenoteerde kmo's. Deze standaarden zouden een belangrijke rol kunnen spelen in het toegankelijk maken van duurzaamheidsrapportage voor kleinere ondernemingen, maar hun praktische toepassing en meerwaarde blijven tot nu toe grotendeels onontgonnen terrein.

6. Bibliografie

- Accountancy Europe. (2025). Omnibus explained: key changes to CSRD proposed by the European Commission. Sustainability. https://accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/2025/03/250226-Omnibus-CSRD-provisions_Accountancy-Europe-1.pdf?v1
- Aluchna, M., Roszkowska-Menkes, M., & Kamiński, B. (2022). From talk to action: the effects of the non-financial reporting directive on ESG performance. *Meditari Accountancy Research*, 31(7), 1–25. <https://doi.org/10.1108/medar-12-2021-1530>
- Bleeker, T. (2024). Het CSDDD-debacle en de opkomst van het klimaattransitieplan. *Milieu & Recht*. https://www.researchgate.net/publication/388028498_TR_Bleeker_'Het_CSDDD-debacle_en_de_opkomst_van_het_klimaattransitieplan'_M_en_R_202429
- Bueno, N., Bernaz, N., Holly, G., & Martin-Ortega, O. (2024). The EU Directive on Corporate Sustainability Due Diligence (CSDDD): The Final Political Compromise. *Business And Human Rights Journal*, 9(2), 294–300. <https://doi.org/10.1017/bhj.2024.10>
- Celli, M., Arduini, S., & Beck, T. (2024). Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and His Future Application Scenario for Italian SMEs. *International Journal Of Business And Management*, 19(4), 44. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n4p44>
- Collet, M. (2020, 20 januari). De holding, hét middel om rendement te behalen. *De Tijd*. <https://www.tijd.be/netto/dossiers/aandelengids-2020/de-holding-het-middel-om-rendement-te-behalen/10200524.html>
- Correa-Mejía, D. A., Correa-García, J. A., & García-Benau, M. A. (2024). Analysis of double materiality in early adopters. Are companies walking the talk? *Sustainability Accounting Management And Policy Journal*, 15(2), 299–329. <https://doi.org/10.1108/sampj-07-2023-0469>
- Dawson, J., Jackson, R., & Norberg-Hodge, H. (Eds.). (z.d.). Gaian Economics living well within planetary limits. http://parmainupilseta.wordpress.lv/wp-content/uploads/2010/11/gaian_economics1.pdf#page=29
- De Groot, C., Koster, H., & Van Oostrum, C. (2022). Corporate Sustainability Reporting Directive: naar herziening van de Europese duurzaamheidsverslaggeving. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 96(3/4), 61–73. <https://doi.org/10.5117/mab.96.82479>
- De Preter, W., & Lauwers, M. (2024, 19 november). Een op vijf Belgische KMO's kan investeringen in duurzaamheid niet ophoesten. *De Tijd*. <https://www.tijd.be/politiek-economie/belgie/economie/een-op-vijf-belgische-kmo-s-kan-investeringen-in-duurzaamheid-niet-ophoesten/10574642.html>
- Delgado-Ceballos, J., Ortiz-De-Mandojana, N., Antolín-López, R., & Montiel, I. (2022). Connecting the Sustainable Development Goals to firm-level sustainability and ESG factors: The need for double materiality. *BRQ Business Research Quarterly*, 26(1), 2–10. <https://doi.org/10.1177/23409444221140919>
- Deloitte. (2024). Understanding and Implementing the Upcoming CSDDD Corporate Sustainability

- Due Diligence Directive (CSDDD). <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/nl/en/docs/issues/climate/2024/sustainability-csddd-questions-answers.pdf>
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (2010). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields (translated by G. Yudin). *Journal Of Economic Sociology*, 11(1), 34–56. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2010-1-34-56>
- Dolmans, M., Bourguignon, G., Cibrario Assereto, C., & Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP. (2021). The Corporate Sustainability Reporting Directive: From “Non-Financial” to “Sustainability” Reporting. <https://www.clearygottlieb.com/-/media/files/alert-memos-2021/the-corporate-sustainability-reporting-directive.pdf>
- Donk, C. V. D. & Utrecht University. (2024). The CSRD: A driver of change or a burden for SMEs? The influence of new sustainability legislation on SMEs (VBDO & D. Bell, Reds.). <https://studenttheses.uu.nl/bitstream/handle/20.500.12932/47753/Thesis%20Carijn%20van%20der%20Donk%20Utrecht%20University.pdf?sequence=1>
- Duarte, D. R., & Matias, S. A. (2022, 13 juni). From the NFRD to the CSRD: long story short | IFLR. IFLR. <https://www.iflr.com/article/2a63733ixysbvclsrkqw8/from-the-nfrd-to-the-csrd-long-story-short>
- Eriksson, A., 000603, Fagberg, K., 980716, & Mackintosh, L., 980210. (2024). Challenges of the CSRD Implementation for SMEs in the Supply Chain [Bachelor Thesis]. In *Corporate Sustainability*. https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/82916/FEK3S5_VT24_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=2.09
- EU Omnibus uitgelegd. (2025, 15 mei). Deloitte. <https://www.deloitte.com/nl/nl/issues/climate/omnibus-csrd-csddd-eu-taxonomy.html>
- European Commission. (z.d.). About EMAS. https://green-forum.ec.europa.eu/green-business/emas/about-emas_en
- European Commission. (2021). COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT IMPACT ASSESSMENT Accompanying the document Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council amending Directive 2013/34/EU, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Regulation (EU) No 537/2014, as regards corporate sustainability reporting. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021SC0150>
- European Commission. (2023). Questions and Answers on the Adoption of European Sustainability Reporting Standards. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/qanda_23_4043/QANDA_23_4043_EN.pdf
- European Commission. (2025a). Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL Amending Directives 2006/43/EC, 2013/34/EU, (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements. https://commission.europa.eu/document/download/892fa84e-d027-439b-8527-72669cc42844_en?filename=COM_2025_81_EN.pdf
- European Commission. (2025b). Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directives (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards

- the dates from which Member States are to apply certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52025PC0080>
- Fiandrino, S., & Tonelli, A. (2021). A Text-Mining Analysis on the Review of the Non-Financial Reporting Directive: Bringing Value Creation for Stakeholders into Accounting. *Sustainability*, 13(2), 763. <https://doi.org/10.3390/su13020763>
- Font, X., Elgammal, I., & Lamond, I. (2016). Greenhushing: the deliberate under communicating of sustainability practices by tourism businesses. *Journal Of Sustainable Tourism*, 25(7), 1007–1023. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1158829>
- Fornasari, T., & Traversi, M. (2024). The Impact of the CSRD and the ESRS on Non-Financial Disclosure. *Symphonya Emerging Issues in Management*, 1, 117–133. <https://doi.org/10.4468/2024.1.07fornasari.traversi>
- Freeman, R. E. (2023). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. In *Issues in business ethics* (pp. 119–132). https://doi.org/10.1007/978-3-031-04564-6_5
- Galli, D., Torelli, R., & Caccialanza, A. (2023). Sustainability performance and sustainability reporting in SMEs: a love affair or a fight? *Journal Of Management & Organization*, 30(3), 574–599. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.40>
- Giddings, B., Hopwood, B., & O'Brien, G. (2002). Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10(4), 187–196. <https://doi.org/10.1002/sd.199>
- Hao, N., Dragomir, V. D., & Radu, O. M. (2023). Effects on corporate stakeholders and limitations of the implementation of the Non-Financial Reporting Directive (2014/95/EU). *Journal Of Accounting And Management Information Systems*, 22(4). <https://doi.org/10.24818/jamis.2023.04002>
- Hess, D. (2019). The Transparency Trap: Non-Financial Disclosure and the Responsibility of Business to Respect Human Rights. *American Business Law Journal*, 56(1), 5–53. <https://ssrn.com/abstract=3300303>
- Het KPMG-onderzoek naar duurzaamheidsrapportering 2020. (2021, 3 mei). KPMG. <https://kpmg.com/be/nl/home/insights/2021/05/sus-het-kpmg-onderzoek-naar-duurzaamheidsrapportering-2020.html>
- Hoejmose, S. U., Grosvold, J., & Millington, A. (2014). The effect of institutional pressure on cooperative and coercive 'green' supply chain practices. *Journal Of Purchasing And Supply Management*, 20(4), 215–224. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.07.002>
- Hoos, F., Wierzyńska, A., & Lenz, R. (2025). Avoiding compliance panic and ESG anxiety: the solution is not more controls, it's better governance. *EDPACS*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/07366981.2025.2489227>
- Hummel, K., Jobst, D., & The Author(s). (2024). An Overview of Corporate Sustainability Reporting Legislation in the European Union. *Accounting in Europe*, 320–355. <https://doi.org/10.1080/17449480.2024.2312145>
- Jaspers, P. (2025). Mehr Reform als Revolution – Die Omnibus-Vorschläge der Europäischen Kommission (Teil I) — Nachhaltigkeitsberichterstattung-RL (CSRD) und Taxonomie-VO. *Die Aktiengesellschaft*, 70(7), r92–r95. <https://doi.org/10.9785/ag-2025-700701>

- Kim, E.-H., & Lyon, T. P. (2010). Strategic environmental disclosure: Evidence from the DOE's voluntary greenhouse gas registry. In *Journal Of Environmental Economics And Management* [Journal-article]. <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2010.11.001>
- La Torre, M., J., Sabelfeld, S., Blomkvist, M., & Dumay, J. (2020). Rebuilding trust: sustainability and non-financial reporting and the European Union regulation. In *Meditari Accountancy Research* (Vols. 28–28, Nummer 5, pp. 701–725) [Journal-article]. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2020-0914>
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal Of Management*, 34(6), 1152–1189. <https://doi.org/10.1177/0149206308324322>
- Levy, D., Brown, H. S., University of Massachusetts Boston, De Jong, M., Clark University, & Technical University of Delft. (2010). The Contested Politics of Corporate Governance: The Case of the Global Reporting Initiative. *Management And Marketing Faculty Publication Series*. https://scholarworks.umb.edu/management_marketing_faculty_pubs/1
- Lockett, A., 1, Thompson, S., Morgenstern, U., & The Authors. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. In *Blackwell Publishing Ltd & British Academy of Management, International Journal Of Management Reviews* (Vols. 1–1, pp. 9–28) [Journal-article]. Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00252.x>
- Lumley, S., & Armstrong, P. (2004). Some of the Nineteenth Century Origins of the Sustainability Concept. *Environment Development And Sustainability*, 6(3), 367–378. <https://doi.org/10.1023/b:envi.0000029901.02470.a7>
- Madhani, P. M. & The Icfai University Press. (z.d.). *Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview. In The Icfai University Press*. <https://ssrn.com/abstract=1578704>
- Mezzanotte, F. E. (2023). Corporate sustainability reporting: double materiality, impacts, and legal risk. *Journal Of Corporate Law Studies*, 633–663. <https://doi.org/10.1080/14735970.2024.2319058>
- Othman, S., Darus, F., & Arshad, R. (2011). The influence of coercive isomorphism on corporate social responsibility reporting and reputation. *Social Responsibility Journal*, 7(1), 119–135. <https://doi.org/10.1108/17471111111114585>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., & University of Richmond. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. In *Management Faculty Publications*. <https://core.ac.uk/download/pdf/346447581.pdf>
- Porter, M. E., & Van Der Linde, C. (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *The Journal Of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118. <https://doi.org/10.1257/jep.9.4.97>
- Ralph, T. H. (2023). Waarom de CSRD zoveel meer is dan een 'disclosure' standaard. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 97(1/2), 1–3. <https://doi.org/10.5117/mab.97.102991>
- Samak, J. (2024). CSRD Implementation: Data Collection and Value Creation Challenges. In *Per Lundqvist & Niels Boman, Master's Thesis TRITA- ITM-EX*

- 2024:421 [Thesis]. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1901055/FULLTEXT01.pdf>
- Savino, M. M., & Shafiq, M. (2018). An extensive study to assess the sustainability drivers of production performances using a resource-based view and contingency analysis. *Journal Of Cleaner Production*, 204, 744–752. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.191>
- Steinbinder, R. (2023). Impact of CSRD on SMEs - Implementation and Challenges. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26985.30562>
- Takcı, E., Ada, E., & Kazançoğlu, Y. (2025). BARRIERS IN SUSTAINABLE LEAN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: IMPLEMENTATION IN SMEs. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*, 25(1), 175–188. <https://doi.org/10.21121/eab.20250111>
- Van Beest, F., & Orij, R. (2025). The Omnibus Directive – pros and cons from multiple perspectives. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 99(2), 57–60. <https://doi.org/10.5117/mab.99.154208>
- Van Der Linde, L., Lopik, S., & De Lange, D. (2025). Uitgangspunten en aandachtspunten voor toezicht en handhaving van CSRD en CSDDD. *Tijdschrift Voor Bijzonder Strafrecht & Handhaving*, 11(2), 96–99. <https://doi.org/10.5553/tbsenh/229567002025011002004>
- Van Nieuw Amerongen, N., Renes, R., & De Bos, A. (2023). Dubbele materialiteit: de toekomst van duurzaamheidsverslaggeving volgens ESRS en experts. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 97(3/4), 101–113. <https://doi.org/10.5117/mab.97.101191>
- Veenbrink, M. (2024). Synergies between the CSDDD and EU competition law: a toxic relationship? *revistas.ucp.pt*. <https://doi.org/10.34632/mclawreview.2024.17488>
- VLAIO. (z.d.). De Europese kmo-definitie. <https://www.vlaio.be/nl/subsidies-financiering/kmo-portefeuille/voorwaarden-voor-subsidie-de-kmo-portefeuille/de-europese#:~:text=Een%20kmo%20is%20een%20zelfstandig,met%20minder%20dan%2050%20werknemers>.
- Warde, P. (2011). the invention of sustainability. In Cambridge University Press, *Modern Intellectual History* (Vol. 8, Nummer 1, pp. 153–170). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/S1479244311000096>
- Weitz, N., Carlsen, H., Nilsson, M., Ska°Nberg, K., The Author(s), Stockholm Environment Institute (SEI), Department of Sustainable Development, Environmental Science and Engineering, KTH Royal Institute of Technology, & Carlsen, H. (2017). Towards systemic and contextual priority setting for implementing the 2030 Agenda. In *Sustain Sci* (Vols. 13–531, pp. 531–548) [Journal-article]. <https://doi.org/10.1007/s11625-017-0470-0>
- World Commission on Environment and Development. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. In *Table Of Contents*. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

BIJLAGE 1

Inleiding:

Als eerste bedankt voor uw medewerking aan mijn onderzoek voor mijn masterproef. Ik doe onderzoek naar hoe Vlaamse kmo's de administratieve gevolgen ervaren van de ketendruk die ontstaat door de nieuwe CSRD-richtlijn over duurzaamheidsrapportering. Ik wil benadrukken dat alle gegevens anoniem worden verwerkt en enkel gebruikt worden voor academisch onderzoek. Dit interview zal 30 tot 50 minuten duren.

Vragenlijst:

1. Kan u zich even professioneel voorstellen?
 - a. Welke opleiding heeft u gevolgd?
 - b. Welke functie bekleedt u en sinds wanneer?
 - c. Wat zijn uw belangrijkste taken in uw functie?
2. Hoe kijkt u aan tegen duurzaamheid binnen uw bedrijf?
 - a. Welke betekenis geeft u zelf aan het begrip duurzaamheid?
 - b. Welke rol speelt uw bedrijf in de supply chain?
 - c. In welke mate is duurzaamheid geïntegreerd in de dagelijkse werking of strategische beslissingen?
 - d. Is duurzaamheid iets wat vooral op management niveau leeft of merkt u ook betrokkenheid bij werknemers?
3. Heeft uw bedrijf al verzoeken ontvangen van klanten of andere ketenpartners om duurzaamheidsinformatie aan te leveren?
 - a. Kunt u voorbeelden geven van zulke verzoeken?
 - b. Hoe vaak gebeurt dit en van welke type klanten komt dit meestal?
 - c. Wordt informatie gevraagd per product, per dienst, of over het hele bedrijf?
 - d. Ervaart u deze verzoeken als een eenmalige verplichting of eerder als een structurele druk?
 - e. Op welke manier ontvangt u deze verzoeken? Werkt u er eerder ad hoc aan of proactief?
4. Wat zijn de gevolgen van die verzoeken op administratief vlak?
 - a. Welke gegevens moet u verzamelen en hoe gebeurt dat concreet?
 - b. Welk intern proces is daarvoor nodig (bv. dataopvolging, personeel, software)?
 - c. Kost dit extra tijd, middelen of personeel? Kunt u dit kwantificeren? (Bv. uren per maand, FTE's, kosten)
 - d. Moest u hiervoor software, externe hulp of andere tools aankopen?
 - e. Is er sprake van herhaling? Moet u vergelijkbare informatie vaker opnieuw aanleveren aan verschillende klanten?
 - f. In hoeverre leidt dit af van uw kernactiviteiten?
5. Ziet u nadelen of risico's verbonden aan deze verwachtingen van klanten of leveranciers rond duurzaamheid?

- a. Zijn er gevolgen als u niet tijdig of niet volledig kan voldoen aan zulke informatieverzoeken?
 - b. Ziet u bepaalde risico's zoals verlies van klanten of reputatieschade, aanwerving van werknemers en financiering?
 - c. Ervaart u concurrentiële druk van grotere spelers die hier beter op voorbereid zijn?
- 6. Ziet u ook voordelen in het delen van duurzaamheidsinformatie met klanten of andere stakeholders?
 - a. Leidt dit tot betere relaties, reputatie of nieuwe marktkansen?
 - b. Merkt u interne voordelen zoals efficiëntere processen of kostenbesparingen door duurzaamheid te koppelen met businesscases?
 - c. Wordt duurzaamheid bewust ingezet als een onderscheidende factor in de markt, langetermijndenken of strategische positionering?
- 7. Bent u op de hoogte van het recente Omnibusvoorstel van de Europese Commissie?
 - a. Weet u wat de VSME-standaard inhoudt en voor wie die bedoeld is?
 - b. Wat vindt u van het uitstel en de versoepelingen?
 - c. Denkt u dat dit in de praktijk een echte verlichting betekent?
- 8. Zijn er zaken of noden waarvan u vindt dat ze momenteel onvoldoende aan bod komen in het debat rond duurzaamheidsrapportering?
 - a. Wat zou u helpen om hier beter mee om te gaan als kleine onderneming?
 - b. Welke rol ziet u voor overheden, sectororganisaties of klanten?