



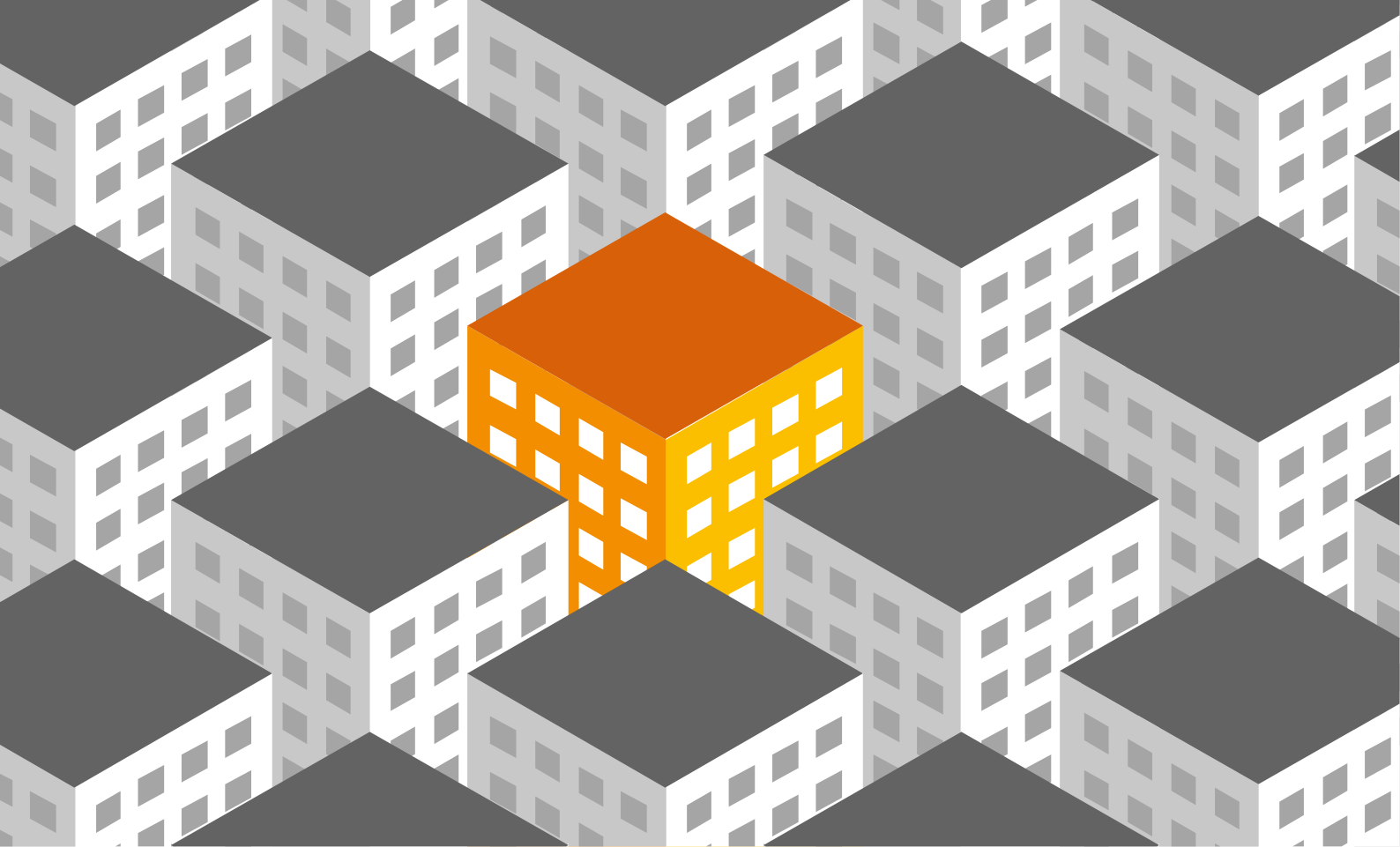
Een performance-
meting

Januari 2023



Top bouwondernemingen in Nederland

ESG Reporting & Insight in de bouw



Bij PwC willen we een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Wij zijn een netwerk van firma's in 152 landen met bijna 328.000 mensen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Bij PwC in Nederland werken ruim 5.300 mensen met elkaar samen. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op www.pwc.nl.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1. Het economisch klimaat in Nederland	7
1.1 Waar we vandaan komen: een blik in de achteruitkijkspiegel	7
1.2 Waar we naartoe gaan: een blik op de routeplanner	12
1.3 Een toekomstschets voor de bouw	16
2. ESG Reporting & Insight	19
2.1 Inleiding	19
2.2 Via ESG reporting naar een integrale ESG-strategie	23
2.3 De Corporate Sustainability Reporting Directive	25
2.4 ESG Reporting & Insight: onze benadering	33
Interview: Norbert Schotte - Gideonsbende	26
Interview: Henk Jan van der Veer - Van Gelder Groep	36
3. Performance-meting	43
Contact	60

Colofon

Redactie:	Marjon Scholten Willem-Jan Dubois Charlotte Bech Marije Koomans
Vormgeving:	Richard Volbeda



Voorwoord

Voor u ligt onze jaarlijkse Bouw Performance-meting. Het is goed om te zien dat de bouwsector tot nu toe financieel zeer goed is blijven presteren te midden van alle onzekerheid. Ik gun de sector nog zo'n goed jaar, maar de nabije toekomst lijkt helaas minder positief en blijft in ieder geval onzeker. In hoofdstuk 1 leest u over de generieke marktontwikkelingen en een aantal bouw-specifiek omstandigheden die van belang zijn voor de toekomstige resultaten van de sector.

Het performance-gedeelte van deze publicatie (hoofdstuk 3) heeft nog vooral betrekking op de financiële prestaties van bouwondernemingen, in dit geval over kalenderjaar 2021. Dat zou de komende jaren heel goed kunnen veranderen. Bedrijven in de Europese Unie zullen namelijk veel uitvoeriger moeten gaan rapporteren over hun prestaties op het gebied van duurzaamheid.

Gelukkig zien we dat veel bouwondernemingen al flink actief zijn op dit gebied. Ze komen met duurzame marktproposities en werken hard aan het verduurzamen van hun eigen operatie en waardeketen. Dat doen ze vanuit een intrinsieke gedrevenheid, omdat belangrijke stakeholders daarom vragen en omdat ze inzien dat een duurzaam businessmodel noodzakelijk is om op lange termijn bestaansrecht te behouden.

Nieuwe Europese wet- en regelgeving levert nog eens een extra stimulans op voor verduurzaming van de sector. De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) moet de niet-financiële externe verslaggeving op hetzelfde niveau brengen als de financiële verslaggeving. Dat betekent nogal wat voor ondernemingen. De kwaliteit van data over een groot aantal Environmental, Social en Governance aspecten van duurzaamheid is vaak nog niet op peil, net zo min als de processen en systemen die nodig zijn om die data om te zetten in een externe rapportage die een goedkeurende verklaring van de accountant oplevert.

Belangrijker is wellicht nog dat de CSRD ondernemingen ertoe dwingt duurzaamheid als volwaardig en onlosmakelijk onderdeel van hun strategie en bedrijfsmodel te gaan zien. In het hoofdstuk over ESG Reporting & Insights gaan we verder in op wat deze ontwikkeling betekent voor bouwondernemingen. Ik wil graag Henk Jan van der Veer, financieel directeur van de Van Gelder Groep, en Norbert Schotte, mede-oprichter van de Gideonsbende, bedanken voor de interviews waarin zij hun inzichten en ervaringen delen.

Als u eens van gedachten wilt wisselen over de vraag wat dit kan betekenen voor uw organisatie of in gesprek wilt met een van onze sectorspecialisten, neem dan contact met ons op.

Wij wensen u veel leesplezier.

Marjon Scholten, Director PwC, Voorzitter sectorgroep Bouw

“

De groei in de afgelopen vier kwartalen is vooral te danken aan het terugveren van de economie na de deuken die werden opgelopen tijdens de Covid-19 pandemie.

1. Het economisch klimaat in Nederland

In dit hoofdstuk schetsen we de economische omstandigheden waarin Nederland en de bouwsector verkeren. We kijken terug op de ontwikkelingen van de afgelopen jaren en de prestaties van de bouwsector, en blikken vooruit met enkele verwachtingen voor de toekomst.

1.1 Waar we vandaan komen: een blik in de achteruitkijkspiegel

Een keurig rapportcijfer. Dat is wat overblijft als je de prestaties van de Nederlandse economie terugbrengt tot de belangrijkste graadmeter, de groei van het bruto binnenlands product (bbp). De Nederlandse economie groeide in de afgelopen vier kwartalen (tot en met eind Q3 2022) namelijk met 3,1 procent, flink sneller dan het historisch gemiddelde (zie *Figuur 1*).

Een keurig cijfer dus, maar ook een cijfer dat een sterk vertekend beeld geeft. In de eerste plaats is de groei in de afgelopen vier kwartalen namelijk vooral te danken aan het terugveren van de economie na de deuken die werden opgelopen tijdens de Covid-19 pandemie. Vooral de export en investeringen in vaste activa, met name bedrijfsgebouwen, droegen bij aan deze goei. Dat herstel-effect is nu echter uitgewerkt. Het bbp ligt nu op hetzelfde niveau dat bereikt zou zijn als er in

Figuur 1 Bruto binnenlands product.

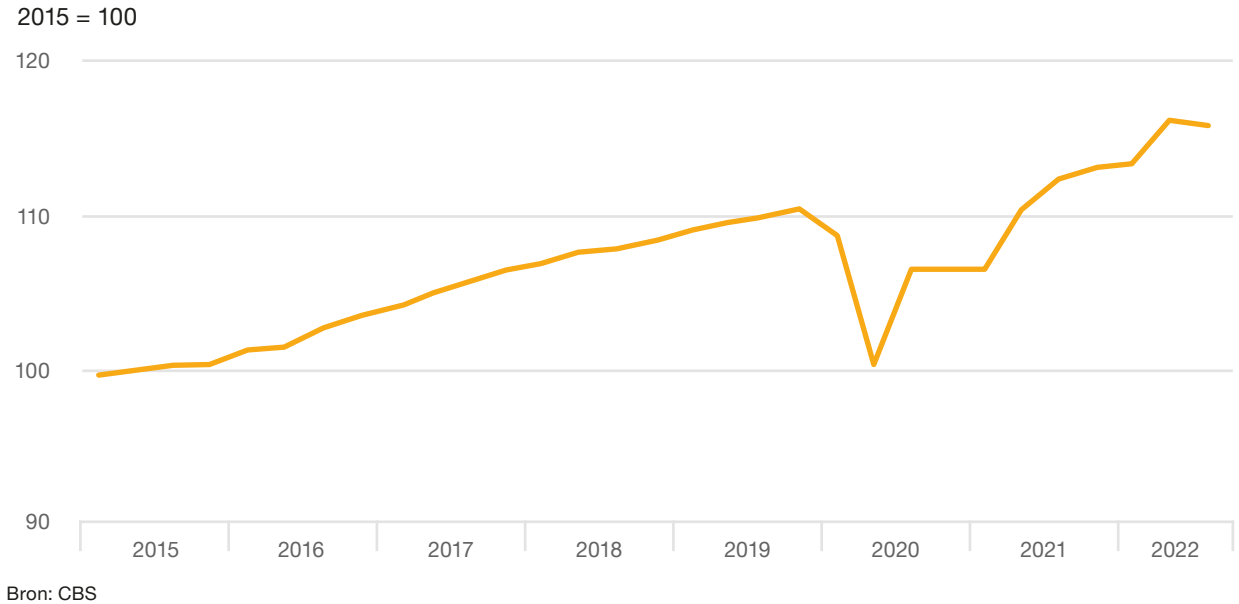


Bron: CBS

plaats van een pandemie een stabiele, trendmatige groei was geweest.

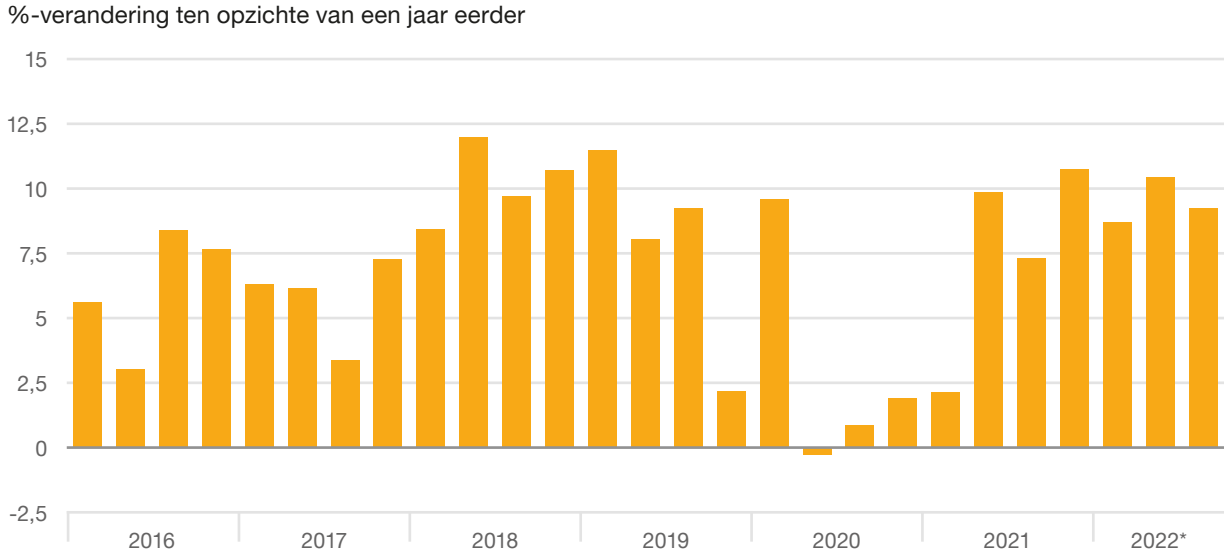
De belangrijkste manier waarop het rapportcijfer vertekenend is zichtbaar helemaal rechts in *Figuur 2*: inmiddels is er helemaal geen sprake meer van groei. De Nederlandse economie kromp in het derde kwartaal van 2022 met 0,2 procent ten opzichte van het tweede kwartaal van 2022. Volgens het CBS komt die daling vooral doordat er minder is geïnvesteerd,

Figuur 2 Bruto binnenlands product (seizoengecorrigeerd).



en dan vooral in woningen en infrastructuur. Als de economie ook in het laatste kwartaal van dit jaar krimpt, iets waar vrijwel alle economische voorspellingen van uitgaan, zit Nederland officieel in een recessie.

Figuur 3 Omzet Bouwnijverheid (geen projectontwikkeling).



De bouw als buitenbeentje

Zoals veel vaker wijken de rapportcijfers voor de bouw sterk af van het gemiddelde. In de afgelopen vier kwartalen (Q4 2021 tot en met Q3 2022) steeg de omzet in de sector met maar liefst 9,4 procent (zie *Figuur 3*).

Ook bij dit cijfer zijn echter kanttekeningen te maken. In één segment van de sector bijvoorbeeld, de hout- en bouwmaterialenindustrie, steeg de omzet zelfs met bijna 14 procent. De afzetprijzen in het segment namen alleen met ruim 14 procent toe, wat betekent

dat het afzetvolume gedaald is. En waar de sector over bijna de hele linie topresultaten laat noteren, is er één segment dat er sterk negatief uitspringt. De omzetstijgingen in de woning- en utiliteitsbouw (+ 9,5%) en bij de gespecialiseerde bouwbedrijven (+ 12,2%) staan in schril contrast met die in de grond-, weg- en waterbouw: daar bleef de omzetstijging steken op een schamele 1,1%. Deze voorbeelden laten zien hoe de resultaten in de bouw sterk afhankelijk zijn van onderliggende factoren waar de bouw zelf niet of nauwelijks invloed op heeft, een punt waar we verderop op terug zullen komen.

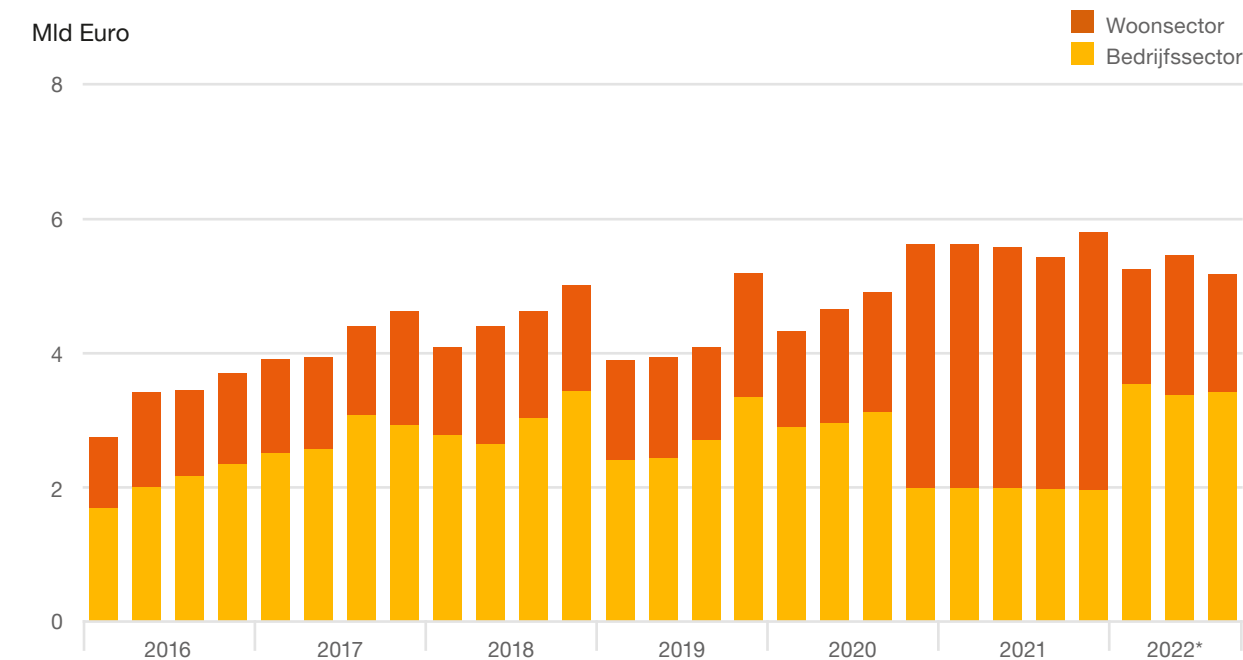
“

Ook in de bouw stemmen de actuele ontwikkelingen een stuk somberder dan het uitstekende rapportcijfer over het afgelopen jaar.

Ook in de bouw stemmen de actuele ontwikkelingen een stuk somberder dan het uitstekende rapportcijfer over het afgelopen jaar. Een belangrijke indicator voor de ontwikkeling van de omzet in de komende twee jaar zijn de vergunde bouwkosten (zie *Figuur 4*). Voor woningbouw daalde dit bedrag in het derde kwartaal van 2022 met 1% (ten opzichte van Q3 2021), voor bedrijfsgebouw was de daling van 11% nog veel

sterker. Ook het aantal vergunde nieuwbouwwoningen duidt op een omslag: voor de eerste negen maanden van 2022 werd voor ruim 48.000 woningen een vergunning afgegeven, ruim 12% minder dan in 2021. Nog een teken aan de wand is wellicht dat het aantal van 85 faillissementen in de bouw in het derde kwartaal van 2022 een kwart hoger lag dan een jaar geleden.

Figuur 4 Bouwkosten verleende bouwvergunningen.



Bron: CBS

1.2 Waar we naartoe gaan: een blik op de routeplanner

‘Voorspellen is moeilijk, vooral als het om de toekomst gaat’, luidt een uitspraak die vaak wordt toegeschreven aan de Deense quantumfysicus Niels Bohr. Zo ongrijpbaar als de quantummechanica is de economische toekomst van Nederland en van de bouwsector niet, maar veel scheelt het ook niet in deze tijden. Gaan we een periode tegemoet die nog enigszins stabiel is en waarin economische modellen hun voorspellende waarde blijven houden? Of staan we aan de vooravond van een tijdperk van extreme onzekerheid en veranderingen omdat nieuwe politieke en economische schokken het systeem definitief uit zijn evenwicht brengen? Wie het weet, en wie vorig jaar wist dat er nu een vernietigingsoorlog op Europees grondgebied zou worden uitgevochten en dat in China ruim 400 miljoen mensen in lockdown zouden leven omdat de overheid vasthoudt aan haar zero-Covidbeleid, mag het zeggen.

Het doortrekken van de gevolgen die we nu al ondervinden van die extreme schokken geeft tenminste enig houvast. Die gevolgen begonnen zich ruim een jaar geleden af te tekenen: schaarste aan arbeid, grondstoffen en (half)producten; recordprijzen voor energie na de Russische invasie van Oekraïne; mede daardoor een ongekend hoge inflatie en een historisch laag consumentenvertrouwen; en centrale banken die ten koste van toekomstige economische groei de rente verhogen om de inflatie te bestrijden.

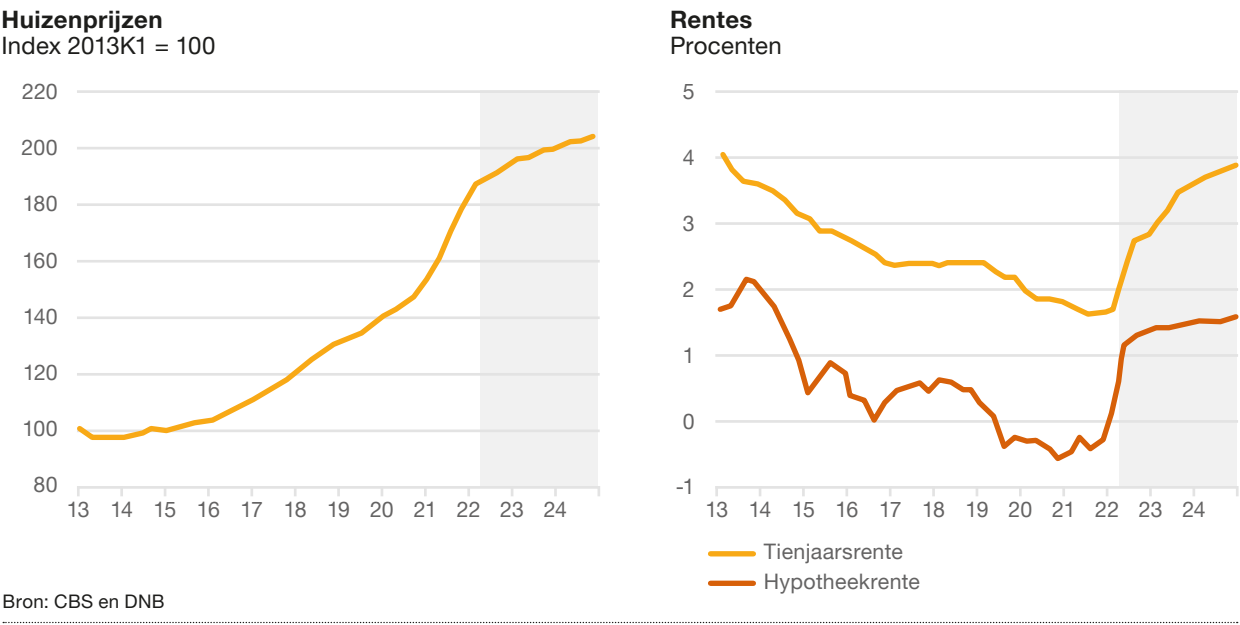
De ‘basisraming’

De jongste ‘Economische Ontwikkelingen en Vooruitzichten’ van De Nederlandsche Bank (DNB) dateert weliswaar van juni 2022, maar daarin zijn deze ontwikkelingen (en veel meer) al wel meegenomen. Voor 2023 gaat DNB uit van een bbp-groei van 1,5%, “aangenomen dat dan de energieprijzen en onzekerheid afnemen en de wereldhandel geleidelijk weer opveert.” Die voorspelde groei is dan helemaal toe te schrijven aan een forse stijging van de overheidsuitgaven en de uitvoer, in de particuliere consumptie en de bedrijfsinvesteringen zit vrijwel geen enkele groei. Voor 2024, als “de verstoringen van aanbodketens naar verwachting voorbij zijn”, voorspelt DNB een bbp-groei van 1,7%.

De arbeidsmarkt

Hoewel de economische groei de komende jaren afvlakt, blijft de arbeidsmarkt krap en de werkloosheid laag. Een belangrijke reden daarvoor is dat het arbeidsaanbod tegen grenzen aanloopt. Bijna drie kwart van de 15-74-jarigen in Nederland is actief op de arbeidsmarkt; ook in internationaal verband een hoog percentage, aldus DNB. Extra aanbod van arbeid moet daarom komen uit de groep van ruim 300.000 werklozen, 300.000 semi-werklozen (die niet direct beschikbaar zijn of niet actief zoeken naar werk) de bijna half miljoen deeltijdwerkers die aangeven meer uren te willen werken.

Figuur 5 Huizenprijzen en rentes in Nederland



De loongroei

De combinatie van een hoge inflatie en een krappe arbeidsmarkt leidt de komende twee jaren tot de hoogste groei van de contractlonen sinds het begin van deze eeuw: + 3,9% in 2023 en +4,0% in 2024. Deze verwachte loongroei is weliswaar hoog, maar blijft toch achter bij de groei van de arbeidsproductiviteit. In macro-economisch opzicht, schrijft DNB, is de loongroei daarom “niet te hoog, in de zin dat de gemiddelde winstgevendheid van bedrijven onder druk zou komen te staan.”

De woningmarkt

Met de daling van de gemiddelde huizenprijzen in de afgelopen maanden is de trendbreuk op de woningmarkt nog scherper dan DNB medio dit jaar verwachtte (zie *Figuur 5*). De aanhoudende economische onzekerheid, het lage consumentenvertrouwen en de oplopende kapitaalmarkt- en hypotheekrentes maken naar verwachting een eind aan een periode van extreme huizenprijsstijgingen. ■

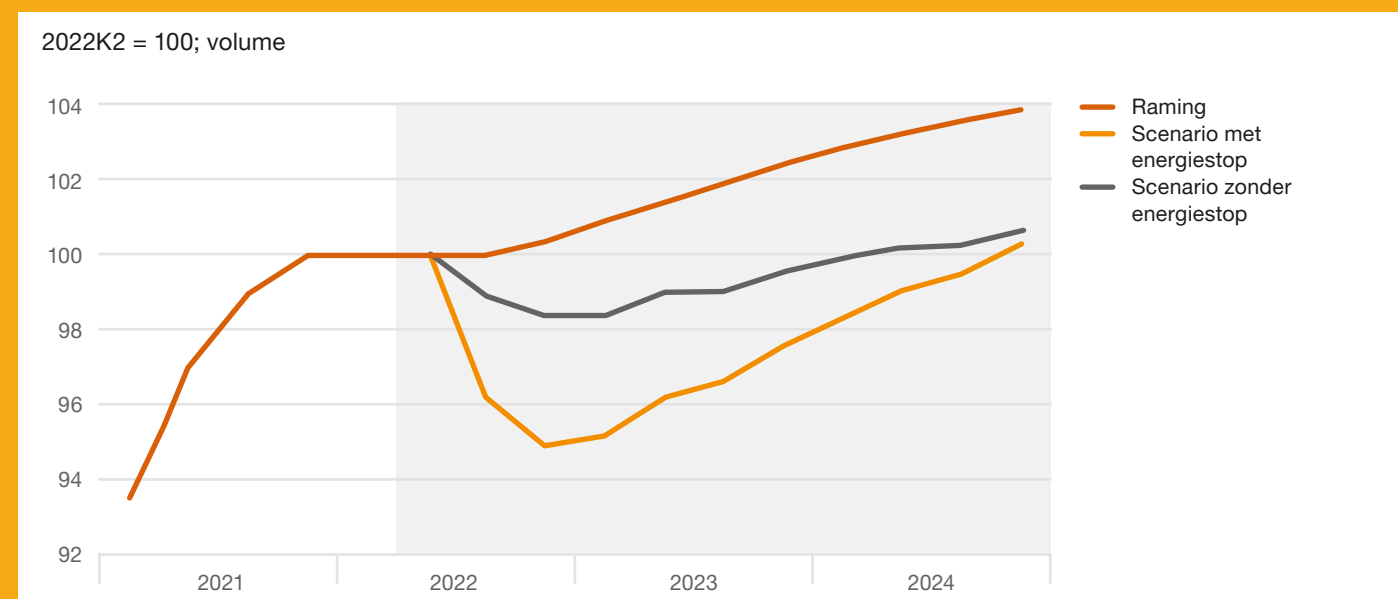
Alternatieve scenario's

DNB heeft ook twee alternatieve scenario's uitgewerkt waarin de oorlog in Oekraïne zwaardere en langer aanhoudende economische gevolgen heeft dan in haar 'basisraming'. In het ernstigste van die scenario's is er een energiestop waardoor de toevoer van alle gas- en olieproducten uit Rusland vanaf Q3 2022 plotseling volledig stilvalt (Deze variant is dus niet langer realistisch, maar maakt wel duidelijk hoe groot

de potentiële schokken en de onzekerheden voor de Nederlandse economie zijn.)

In deze alternatieve scenario's daalt het bbp in 2023 met 0,4% (met energiestop: -1,5%), dalen de woninginvesteringen twee jaar op rij (in 2023 met 2,7%, in 2024 met 0,6%) en loopt de werkloosheid op van 3,3% in 2022 naar 5,3% in 2024 (met energiestop naar 6,9%).

Figuur 6 Bbp volgens basisraming en Oekraïne-scenario.



Bron: CBS



“

De combinatie van een hoge inflatie en een krappe arbeidsmarkt leidt de komende twee jaren tot de hoogste groei van de contractlonen sinds het begin van deze eeuw: + 3,9% in 2023 en +4,0% in 2024.

1.3 Een toekomstschets voor de bouw

Wat valt er met al deze onzekerheid te zeggen over de prognoses voor de bouwsector? Algemene macro-economische ontwikkelingen zullen natuurlijk doorwerken in de bouw, maar zoals al eerder opgemerkt kijkt de bouw vaak af van de gemiddelde. Eén reden daarvoor is dat de bouw een laat-cyclische sector is: resultaten van nu zijn het gevolg van marktomstandigheden van één tot twee jaar geleden, ontwikkelingen van nu zullen pas over eenzelfde tijd terug te vinden zijn in de resultaten van de sector.

De vraag is groot, een aantal belemmeringen ook

Een andere reden is de rol die de bouwsector vervult in een aantal maatschappelijke dossiers. De bouw is onmisbaar in de plannen voor het wegwerken van het tekort aan woningen. Klimaatdoelstellingen worden niet gehaald zonder de aanleg van windmolenparken en het isoleren en energie-neutraal maken van de huizenvoorraad. Bij het ontsluiten van alle nieuw te bouwen woningen en het achterstallig onderhoud aan de infrastructuur speelt de grond-, weg- en waterbouwsector de hoofdrol. Daarnaast zijn er ook dossiers die de sector belemmeren om te voldoen aan deze grote vraag naar ‘bouw’. De beperkingen aan de stikstofuitstoot en het uitblijven van maatregelen die de stikstofruimte verdelen over economische activiteiten zijn al jaren een bron van onzekerheid, vertraging en uitstel rond bouwprojecten. De bouw is bovendien een van de sectoren waar de tekorten op de arbeidsmarkt het sterkst worden gevoeld. De laatste jaren ervaart ongeveer een kwart van de bouwbedrijven een gebrek aan personeel als een

belemmering. Het aantal vacatures is bijna 30.000, waarvan een groot deel door werkgevers als ‘moeilijk vervulbaar’ wordt gekwalificeerd.

Ondanks alles: lichte groei in 2023
Daarmee zijn we bij het punt dat we eerder maakten: de toekomstige resultaten van de bouwsector hangen voor een belangrijk deel af van factoren buiten zijn directe invloedssfeer. Volgens sectoranalisten van Nederlandse banken resulteren deze factoren in een bescheiden groeiverwachting van rond de 1% voor de bouw in 2023. Het dalend aantal verleende vergunningen voor woningbouw en de teruglopende investeringen in bedrijfspanden werken remmend op de groei. Met name in de infrasector geldt hetzelfde voor de stikstofproblematiek. Aan de andere kant profiteert de sector van de grote vraag naar isolerende en andere energiebesparende maatregelen voor woningen. Orderboeken zijn nog altijd goed gevuld en na een aantal topjaren zijn bouwbedrijven over het algemeen in goede financiële gezondheid. Aan het publiceren van voorspellingen voor 2024 wagen de bankanalisten zich niet.

Ontwikkeling bouwproductie in volume (% j.o.j.)	2021	2022	2023*
Totaal bouw	2,7%	2,5%	1,0%
Woningen & bedrijfsgebouwen (B&U)	3,7%	2,5%	0,5%
Aantal nieuwbouwwoningen	71.221	71.000	70.000
Infrasector	-5,2%	-1,0%	0,0%
Installatie, afwerking & sloop	4,4%	3,0%	2,5%
Bouwmaterialenindustrie	4,0%	2,5%	0,5%
Bron: CBS en *raming ING Research			

Hoofdpijndossier Stikstof
De belangrijkste van die externe factoren is de stikstofproblematiek. In de drieënhalf jaar nadat de Raad van State deze inluidde door het Programma Aanpak Stikstof van tafel te vegen, is er nauwelijks vooruitgang geboekt in het oplossen ervan (nog los van het feit dat de uitstoot in die periode niet gedaald is). Zout in de wond van de bouwsector was het schrappen van de bouwvrijstelling in november 2022. Het wachten is nog altijd op de uitspraak van de Raad van State in de ViA15-zaak over de rekenregels voor stikstofdeposities, deze uitspraak wordt niet meer voor het eind van 2022 verwacht. Rechtszaken als deze leveren niet alleen onzekerheid, vertragingen en extra werk op voor bouwbedrijven en vergunningverleners, ze tekenen ook vooral het falen van de kabinetsaanpak tot nu toe. Het zoeken naar juridische geitenpaadjes als uitweg uit de crisis levert telkens een doodlopend spoor op. Toppunt van ironie in dit verband is dat er een handhavingsverzoek is gedaan om de verbouwing van het Binnenhof, het hart van politiek Den Haag, stil te leggen; ook dit bouwproject is namelijk begonnen op basis van een bouwvrijstelling.

Een uitweg uit de impasse?
Het kabinet lijkt echter een begin te hebben gemaakt met een meer gestructureerde aanpak voor de toekomstige inrichting van Nederland. Plannen voor het oplossen van de stikstofcrisis werden eind november gepubliceerd tegelijk met een Kamerbrief over de ‘integrale aanpak landelijk gebied’. Die bevat plannen voor onder meer de toekomst van de landbouwsector, bodem- en waterbeheer, bescherming tegen de gevolgen van klimaatverandering, en woningbouw en infrastructuur.

Begin 2023 probeert het kabinet meer duidelijkheid te creëren over de manier waarop vooral bij kleinere bouwprojecten rekening moet worden gehouden met de stikstofuitstoot. Om die uitstoot ook daadwerkelijk terug te dringen krijgen ‘piekbelasters’ in de landbouw en de industrie een aanbod om te verhuizen, te verduurzamen of te stoppen. Als de opbrengst daarvan onvoldoende is, volgt in 2024 gedwongen uitkoop van grote vervuilers. De plannen bevatten ook tal van voorstellen die op langere termijn van belang zijn voor de bouw, zoals het versterken van zee- en rivierdijken, een verbod om te bouwen in enkele van de diepstgelegen polders en rondom waterkeringen, en het verhogen van het grondwaterpeil om bodemverzakking en schade aan funderingen en infrastructuur te voorkomen.

De toekomst draait om duurzaamheid
Het belang om voortgang te maken met deze plannen voor een duurzame inrichting van Nederland is duidelijk, al was het maar omdat mogelijke nieuwe milieurechtszaken zich aandienen. In 2027 moet de kwaliteit van het oppervlakte- en grondwater in Nederland voldoen aan Europese eisen, een niveau waar Nederland nu nog ver van verwijderd is. Als dat niet lukt dreigt er opnieuw, net als in de stikstofcrisis, een streep te gaan door de vergunningverlening voor onder meer bouwprojecten. Ook een beperking van de CO₂-uitstoot in bouwprojecten kan door de rechter worden afgedwongen, zo waarschuwt Norbert Schotte van de Gideonsbende in een interview in het volgende hoofdstuk. Daarin zullen we verder ingaan op de noodzaak om vaart te maken met de duurzame transitie van de bouwsector. Meer specifiek zullen we beschrijven hoe ESG reporting daarbij kan helpen door de noodzakelijke inzichten en stuurinformatie te helder te maken.



“

Vanwege hun omvang zijn het de keuzes die bedrijven maken die werkelijk impact hebben op milieu en klimaat, en hun producten en diensten hebben grote invloed op de gezondheid, de bestaanszekerheid, het welzijn en welvaart van iedereen.

2. ESG Reporting & Insight

2.1 Inleiding

Twee krantenberichten uit de laatste week van oktober. Het eerste beschrijft het plan van de Europese Commissie om de vervuiling van lucht, grond en water te verminderen.¹ Via strengere uitstootnormen en financiële aansprakelijkheid worden verantwoordelijkheid en kosten bij vervuilende bedrijven gelegd. Dat kan in de papieren gaan lopen. Luchtverontreiniging door onder meer fijnstof, stikstofdioxide en ozon leidt elk jaar tot ruim 300 duizend voortijdige sterfgevallen en tot honderden miljarden euro's schade in de vorm van ziektekosten, arbeidsongeschiktheid, verlies aan biodiversiteit en schade aan oogsten.

‘VN: Huidige klimaatmaatregelen ontoereikend, grootschalige transformatie noodzakelijk’, luidt de kop boven het tweede artikel.² Aanleiding is het jaarlijkse ‘Emissions Gap’ rapport van het milieubureau van de Verenigde Naties (Unep). De huidige plannen van regeringen wereldwijd om klimaatverandering tegen te gaan zijn volstrekt onvoldoende. Op de huidige voet doorgaan betekent dat de aarde aan eind van deze eeuw met gemiddeld 2,8 graden zal zijn opgewarmd, veel meer dan de maximaal 2 graden uit het Klimaatakkoord van Parijs. Nodig is ‘een grootschalige transformatie van economieën en samenlevingen. De elektriciteitsvoorziening, industrie, transport en voedsel- en financiële systemen moeten verduurzamen om een klimaatramp te helpen voorkomen’, aldus Unep.

Een hoofdrol voor bedrijven bij het creëren van fundamentele veranderingen

PwC onderschrijft volledig dat het nu de tijd is voor de fundamentele veranderingen die nodig zijn om een leefbare en duurzame toekomst voor iedereen te creëren. Daarin gaat duurzaamheid om veel meer dan klimaat of milieu alleen. Niet voor niets wordt in beide krantenartikelen een verband gelegd tussen bijna ongreepbare milieuverschijnselen – een opwarming van 2,8 graden over 75 jaar, fijnstof, microplastics – en de schadelijke gevolgen die nu al merkbaar zijn voor mensen, onze leefomgeving en de maatschappij als geheel. Bedrijven spelen in dit verhaal een centrale rol. Vanwege hun omvang zijn het de keuzes die bedrijven maken die werkelijk impact hebben op milieu en klimaat, en hun producten en diensten hebben grote invloed op de gezondheid, de bestaanszekerheid, het welzijn en welvaart van iedereen. Al deze aspecten van duurzaamheid komen samen in de term ESG, voor Environmental, Social en Governance.

*De focus op ESG is meer dan goede bedoelingen. Onze droom? Hét verschil maken op het gebied van ESG. Wij creëren impact door onze klanten, de samenleving en de wereld te helpen ESG-ambities waar te maken voor een leefbare toekomst voor iedereen. We zetten ons in voor een systeemverandering en voelen een maatschappelijke verantwoordelijkheid om de inspanningen op het gebied van ESG te versnellen en kracht bij te zetten. Op die manier **dragen we bij aan betekenisvolle verandering en hebben we meetbare impact op de manier waarop onze samenleving en organisaties functioneren. Zo dragen we bij aan een leefbare wereld voor iedereen, nu en in de toekomst.***

Uit: PwC - ‘ESG, van goede intenties naar duurzame impact’

¹ De Volkskrant, ‘Brussel: strengere regels voor schonere lucht en beter water, vervuilers moeten betalen’, 26 oktober 2022.

² NRC, ‘VN: huidige klimaatmaatregelen ontoereikend, grootschalige transformatie noodzakelijk’, 27 oktober 2022.

Een strategische ESG-aanpak waarin risico's én kansen gerelateerd aan duurzaamheid zijn meegenomen, is essentieel voor een duurzame wereld. Op bedrijfsniveau is het een cruciale voorwaarde voor waardebehoud én waardecreatie op langere termijn. Zonder een businessmodel dat in alle opzichten duurzaam is, heeft een bedrijf geen toekomstig bestaansrecht.

Geen duurzame toekomst zonder duurzame bouwbedrijven

Dat geldt vanzelfsprekend ook voor bouwbedrijven. Maar er zijn ook bijzondere redenen waarom het thema ESG voor de bouw van groot belang is. De sector heeft om te beginnen een zeer grote impact op zijn omgeving. Bouwmaterialen hebben een forse ecologische voetafdruk en de bouw is goed voor veel afval. Het bouwproces zelf heeft rechtstreeks invloed op milieukwaliteit en biodiversiteit, de resultaten van dat bouwproces bepalen sterk de kwaliteit van leven van bewoners en andere gebruikers. Werken in de bouw is fysiek en mentaal vaak zwaar en kan serieuze veiligheidsrisico's opleveren. Sociale duurzaamheid vereist daarom dat zeer zorgvuldig wordt omgegaan met mensen in de bouw.

Omgekeerd heeft de noodzaak om onze samenleving en economie te verduurzamen een grote impact op de bouwsector. In de energietransitie en het klimaatneutraal en klimaatbestendig maken van de gebouwde omgeving speelt de sector een onmisbare rol. Bouwbedrijven die op deze vraag in kunnen spelen met nul-op-de-meterwoningen, houtbouw of de industrialisatie van hun bouwproces, met de aanleg van windmolenparken of beschermingsmaatregelen tegen hoogwater, hebben waardevolle proposities voor

de markt en de maatschappij. De gebouwde omgeving herbergt een schat aan waardevolle materialen, en bouwwerken die nu worden neergezet blijven vaak tientallen jaren staan. Het verder ontwikkelen van circulaire principes in de bouw is een belangrijke bron van toekomstige waarde.

Kortom: de 'grootschalige transformatie van economieën en samenlevingen' die nodig is voor een leefbare en duurzame toekomst voor iedereen kan niet worden gerealiseerd zonder de bouwsector. Het omgekeerde is ook waar: bouwbedrijven die niet zelf een grootschalige ESG-transformatie doormaken waarmee ze in alle opzichten duurzaam worden, hebben in die toekomst geen bestaansrecht meer. In het interview op pagina 26 geeft Norbert Schotte, mede-oprichter van de Gideonsbende, zijn visie op de noodzaak van deze transformatie en de snelheid waarmee deze verloopt.

Hoe kunnen bouwbedrijven zo'n ESG-transformatie in gang zetten en richting geven? In de volgende paragraaf doen we daarvoor een voorzet.

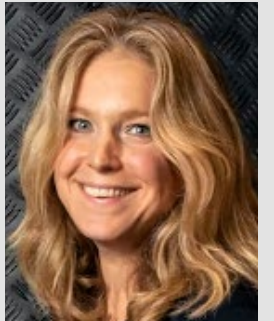
Marjon Scholten, leider van de Bouwsector en Willem-Jan Dubois, leider ESG-consulting binnen PwC, over de veranderingen richting duurzaamheid die zij zien in de markt.

Marjon: “We zien een aantal ontwikkelingen op dat vlak. Een van de belangrijkste is dat grote opdrachtgevers als Rijkswaterstaat en het Rijksvastgoedbedrijf steeds meer eisen rondom duurzaamheid in hun aanbestedingen opnemen. Die eisen worden strenger en krijgen ook betrekking op steeds meer aspecten van duurzaamheid, zoals bijvoorbeeld circulariteit. Dus als bouwbedrijven in aanmerking willen komen voor grote overheidsopdrachten, ontkomen ze er niet aan om stappen te zetten.”

Willem-Jan: “De criteria waaraan bouwers moeten voldoen zijn nu nog vooral ‘hard’. Ze hebben betrekking op het eindproduct, bijvoorbeeld het neerzetten van een groene woonwijk, op het materiaal- en grondstoffengebruik, en op het bouwproces zelf, op bijvoorbeeld transport en logistiek of op de emissies van materieel op de bouwplaats. De algemene tendens in de markt is dat opdrachtgevers en klanten ook eisen dat bedrijven transparant zijn over de ‘softe’ kant van duurzaamheid. Laat maar zien dat je een gezonde man-vrouwverhouding in je bedrijf hebt, en wat je beleid is ten aanzien van diversiteit en inclusiviteit. Misschien is dat in de bouwsector nog wat verder weg, maar het is zeker niet ondenkbaar dat dat op termijn gevraagd wordt.”



Marjon: “Een andere ontwikkeling is dat een aantal grote bouwers de eisen die aan hen gesteld worden en hun eigen ESG-ambities doorvertalen richting hun toeleveringsketen. Dat betekent dat ze hun materiaalleveranciers en onderaannemers proberen aan te sturen en in sommige gevallen ook al selecteren op basis van duurzaamheidscriteria. Onder de CSRD wordt het ook verplicht om te rapporteren over de hele waardeketen, maar nu is het vaak nog een worsteling om bijvoorbeeld de emissies van andere partijen meetbaar te maken.



Marjon Scholten



Willem-Jan Dubois

Naast deze ontwikkelingen met betrekking tot ‘Environment’ zijn ook ‘Social’ en ‘Governance’ aspecten van belang. Veiligheid is al sinds jaar en dag een belangrijk thema met veel aandacht in de bouw. Daarnaast zie je ook toenemende aandacht voor zaken als diversiteit en co-makership noemen, het streven van bouwbedrijven naar een langdurige en gezonde samenwerking met partners, toeleveranciers en onderaannemers.

Willem-Jan: “Dat je vraagstukken over duurzaamheid via dit soort samenwerkingen in de keten hebt op te lossen vind ik een belangrijk punt. Niet alleen verticale samenwerking is nodig, ook horizontale. Sommige zaken moet je als sector aanpakken. Het is lastig om de enige te zijn die een transitie doormaakt als je jezelf daardoor op de korte termijn buitenspel zet. Door met een aantal belangrijke spelers samen op te trekken, kun je veel sneller tot zinvolle veranderingen komen waarin de markt en in de samenleving behoefte aan is, maar die ook flinke investeringen vergen.”

Marjon: “Daarom zijn de eisen die grote opdrachtgevers stellen en de verplichtingen die nieuwe wet- en regelgeving opleggen ook zo belangrijk. Ze creëren een eerlijk speelveld en voorkomen dat veranderingen afhankelijk zijn van het beste jongetje van de klas dat wel investeringen doet maar er niet voor betaald krijgt. Die externe druk geeft de impuls die nodig is om een verandering in gang te zetten, maar veel bouwers zien gewoon ook zelf dat

die beweging noodzakelijk is om op langere termijn een ‘license to operate’ te houden. Niet voor niets zetten veel bedrijven nu bijvoorbeeld vol in op houtbouw. Ze zien aankomen dat dat de nieuwe standaard in de markt wordt, en dat ze nu moeten investeren om een goede concurrentiepositie te behouden.”

Willem-Jan: “Helemaal eens. Externe druk is maar één deel van het verhaal, intrinsieke motivatie om te verduurzamen en een gezond zakelijk verstand zijn ook noodzakelijk. Om op lange termijn een winstgevend bedrijf te blijven, zul je over de volle breedte van duurzaamheid moeten kijken naar kansen en risico’s. Het mooie van de CSRD is dat bedrijven daarmee geholpen of soms ook gedwongen worden om op die manier over duurzaamheid na te denken en het onderdeel te maken van hun strategie en de dagelijkse executie daarvan.”



“Door met een aantal belangrijke spelers samen op te trekken, kun je veel sneller tot zinvolle veranderingen komen waarin de markt en in de samenleving behoefte aan is, maar die ook flinke investeringen vergen.”

2.2 Via ESG reporting naar een integrale ESG-strategie

Het begrip ESG is natuurlijk niet nieuw. Veel bedrijven hebben duurzaamheid in brede zin al jaren op hun agenda staan en rapporteren daar, vaak op vrijwillige basis, al over. Wat wel verandert is de druk op bedrijven om hun ambities, hun inspanningen en hun prestaties rondom duurzaamheid op te voeren en daar transparanter over te worden. Die druk neemt alleen maar toe. Wet- en regelgevers en toezichthouders stellen nieuwe normen, banken en beleggers willen inzicht in ESG-gerelateerde risico’s waaraan bedrijven blootstaan. Klanten, media en actiegroepen willen weten hoe duurzaam bedrijven nou echt zijn, en toezichthouders tikken bedrijven op de vingers die zich met niet onderbouwde claims over duurzaamheid groener voordoen dan ze zijn.

De vraag is dan, gezien de noodzaak van een ‘grootschalige transformatie van economieën en samenlevingen’ en de het ‘essentiële belang van een strategische ESG-aanpak’, hoe ver bedrijven al zijn met hun verduurzaming.

ESG reporting als eerste stap

Voor veel bedrijven begint de ESG-transformatie als een verslaggevingsvraagstuk en een stap om te voldoen aan nieuwe regelgeving, maar wordt het al snel een veel meer omvattend thema. ESG reporting gaat namelijk niet alleen over hoe je rapporteert, het start met de vraag wat je rapporteert. ESG omvat tientallen verschillende thema’s, bedrijven kunnen onmogelijk overal over rapporteren. Ieder bedrijf zal dus na moeten gaan op welk van die thema’s zijn impact op de maatschappij het grootst is.

Van groene woorden naar groene cijfers Duurzaam rapporteren is de toekomst

Tegenwoordig is niets meer eenvoudig en de uitdagingen waar we voor staan, zijn complex. Dat vraagt van ons allemaal dat we verder kijken dan vandaag om duurzame resultaten te leveren die waarde blijven creëren. Voor onszelf, voor onze mensen, onze stakeholders en de maatschappij waarin we samen leven en werken. Resultaat gaat daarom allang niet meer alleen over zwarte of rode cijfers. Stakeholders zijn meer en meer geïnteresseerd in de maatschappelijke waarde van een onderneming. Daarom introduceert PwC groene cijfers. Een rapportage waarin uw maatschappelijke waarde wordt vastgelegd. Denk dan aan resultaten op het gebied van duurzaamheid en sociale waarden. *Uit ‘Pwc - The New Equation’*

ESG reporting ontstaat daarmee het niveau van pure verslaggeving en wordt echt een onderdeel van je strategie: wie zijn we, waar staan we voor en waar willen we naartoe?

Duurzaamheid uit overtuiging of vooral voor de Bühne?

Bij een klein aantal koplopers zitten ESG-principes al helemaal in de kern en zijn ze doorgedrongen tot alle aspecten van de bedrijfsvoering. Maar de meeste bedrijven zijn nog tamelijk onvolwassen als het gaat om ESG. Ze worstelen nog met de grote strategische vragen in een tijd van grote onzekerheid over technologische ontwikkelingen, wet- en regelgeving en politieke en economische ontwikkelingen in de wereld. Het is in de meeste bedrijven dan ook geen kwestie van een onwil die ze tegenhoudt om vaart te maken met hun ESG-transformatie, maar vooral de



complexiteit en de omvang van de opgave waarvoor ze staan.

Het punt waarop bedrijven echte veranderingen rondom ESG moeten gaan maken is nu alleen wel bereikt. Cosmetische ingrepen en handige PR volstaan niet langer. De vraag die aan de orde komt is of bedrijven écht geloven in een strategie gericht op duurzaamheid. Geloven we echt dat nu investeren in het duurzamer maken van ons businessmodel op langere termijn zal renderen en de kansen op voortbestaan zal verbeteren, of doen we alleen het minimaal nodige omdat het moet?

Prioriteit, resources en stuurinformatie

Om vooruitgang te boeken is het in ieder geval noodzakelijk ESG net zo serieus te behandelen als ieder ander strategisch thema. Dat betekent onder meer dat het prioriteit moet krijgen, dat de beste mensen en voldoende resources beschikbaar zijn, en dat stakeholders zowel binnen als buiten de organisatie betrokken worden. Bovendien is het nodig om te kunnen sturen op resultaat: creëer inzicht in de huidige situatie, maak concreet welke doelen over een bepaalde tijd moeten zijn bereikt, en definieer de acties die nodig zijn om het gat daartussen te overbruggen.

Om bedrijven aan te zetten tot het nemen van precies die stappen, het verankeren van ESG in de strategie en het kunnen sturen op resultaten, heeft de Europese Commissie vorig jaar grof geschut ingezet: de nieuwe EU-richtlijn Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Het gaat om de grootste verandering in verslaggeving sinds de invoering van IFRS, maar gaat veel verder dan dat. Niet alleen in omvang, ook in ambitie.

2.3 De Corporate Sustainability Reporting Directive

De rapportage van niet-financiële informatie wordt in de EU net zo belangrijk als de traditionele financiële verslaggeving en moet van dezelfde kwaliteit gaan worden. Dat is het doel van de CSRD, de nieuwe EU-richtlijn die voor de grootste bedrijven al over boekjaar 2024 van kracht wordt. De nieuwe regels komen niet alleen snel, de eisen die ze opleggen zijn ook zeer veelomvattend en specifiek. Het zal van de meeste ondernemingen dan ook een enorme inspanning vergen om te voldoen aan de CSRD, zelfs van ondernemingen die vinden dat ze nu al goed op weg zijn met hun verslaggeving over duurzaamheid.

In het kort: De CSRD

- heeft betrekking op duurzaamheid in brede zin en bevat toelichtingsvereisten voor een groot aantal Environmental, Social en Governance (ESG) aspecten.
- wordt voor beursgenoteerde bedrijven van kracht over boekjaar 2024 en gaat daarna ook gelden voor veel bedrijven die niet onder de huidige richtlijn niet-financiële informatie (NFI) vallen.
- vraagt van bedrijven om een enorme hoeveelheden data en informatie te verzamelen, te verwerken en te publiceren; daarvoor zullen nieuwe systemen, processen en een governance-structuur ingericht moeten worden.
- bepaalt dat een externe accountant assurance moet geven bij de duurzaamheidsrapportage, aanvankelijk met beperkte, later met een redelijke mate van zekerheid.

Norbert Schotte - Gideonsbende

Norbert Schotte leerde de bouw van binnenuit kennen. Eerst als timmerman en werkvoorbereider, later als manager Innovatie en Duurzaamheid bij VORM. In 2020 was hij mede-oprichter van de Gideonsbende waarmee hij zich inzet voor het veranderen van de bouwcultuur en het versnellen van de bouwtransitie. Inmiddels hebben al meer dan tweeduizend Gideons zich aangesloten bij deze beweging, maar de veranderingen gaan volgens Schotte nog altijd niet snel genoeg: “Echt durven staan voor duurzaamheid, niet alleen zeggen maar ook doen. Aan dat soort leiderschap ontbreekt het in de bouw nog wel.”

“

Het CO₂-budget voor de bouw dat past bij een opwarming van de aarde met 1,5% hebben we namelijk over vijf jaar verbruikt als we zo doorgaan.

Wat zegt het over de bouwsector dat er zoveel Gideons zijn?

“Dat er steeds meer mensen zijn die vinden dat we niet op de huidige manier door kunnen gaan. Die voelen dat de urgentie groot is om op het gebied van energie en materialen en in de sociale transitie grote stappen te zetten. Die de handen uit de mouwen willen steken en zelf wat willen gaan doen. Dat geeft een enorme energie. En dat is ook hard nodig, want we liggen in de bouw gewoon niet op koers. Voor meer dan 95% maken we nog steeds wat de wet voorschrijft, maar daarvan zeg ik: dat is eigenlijk een milieudelict. Het CO₂-budget voor de bouw dat past bij een opwarming van de aarde met 1,5% hebben we namelijk over vijf jaar verbruikt als we zo doorgaan. Ik waarschuw bouwers en ontwikkelaars daarom dat er binnen tien jaar een rechtszaak komt waarin een rechter, net als nu vanwege stikstof, bouwprojecten stillegt omdat er teveel CO₂ bij vrijkomt. Dus deze klus hebben we in de komende tien jaar te klaren.”

Is de hele sector vertegenwoordigd in jullie bende?

“Ja, dit leeft heel breed, van kleine aannemers tot directieleden van de grootste bouwbedrijven, en van Zeeland tot Oost-Groningen. Ook de randen van de sector zijn betrokken, zoals leveranciers en architecten. Opvallend is dat ook steeds meer boeren interesse hebben. Aan de andere kant is dat ook logisch. De bouw en de landbouw hebben beide een grote transitie-opgave en

kunnen elkaar daarin helpen. Boeren kunnen geld verdienen met de teelt van gewassen als hennep, olifantsgras en lisdodde die gebruikt kunnen worden voor bio-based bouwen. Die ontwikkeling zit nu in een stroomversnelling.”

Welke concrete veranderingen zijn er al bereikt?

“In begin hadden we alleen een naam, nu hebben we dagelijks contact met kamerleden en hoge ambtenaren en hebben we echt voet tussen de deur in Den Haag. Dat vind ik best een concrete verandering in dynamiek. In de afgelopen maanden zijn er verschillende kamermoties aangenomen over bio-based bouwmaterialen, in het coalitieakkoord is biobased bouwen opgenomen, net als carbon credits die een stimulans kunnen geven voor nieuwe verdienmodellen voor boeren. Dat zou twee jaar geleden nog onmogelijk zijn geweest. In de sector zelf zijn vrijwel alle grote partijen bezig zijn met houtbouw, dat is supergoed om te zien, en ook noodzakelijk. Grote institutionele beleggers als Bouwinvest en Syntrus Achmea hebben dit hoog op de agenda. Als je straks als bouwer geen trackrecord hebt op houtbouw vis je compleet achter het net.”

Zie je ook dat bouwers hun eigen productieproces steeds duurzamer proberen te maken?

“Dat zie ik inderdaad, en daar heb ik ook een mening over. Er is onderzoek gedaan naar het verschil tussen operationele emissies en materiaalgebonden emissies in de bouw.

Die laatste blijken een factor 350 groter te zijn, blijkt uit een grootschalig onderzoek door Arup. Met andere woorden: elektrificeren van je materieel is echt een druppel op de gloeiende plaat als je niet ook werkt aan de omslag van CO₂-intensieve materialen als beton en steenwol naar klimaatpositieve materialen zoals hout. De meeste bouwers zijn zich hiervan nog helemaal niet bewust. Als we deze resultaten delen staan ze vaak tot in de boardroom toe versted.”

Bouwbedrijven hebben de hele keten nodig om duurzamer te kunnen bouwen. In hoeverre laten ze duurzaamheid nu al meewegen in hun leverancierskeuze?

“De grotere partijen zijn nu bezig met een omslag van CO₂-intensieve naar klimaatpositieve materialen. Dat is een enorme verandering, om te beginnen intern. Ze zullen bij hun mensen het bewustzijn en het kennisniveau over de noodzakelijke veranderingen moeten opkrikken, en als ze al jarenlang standaard met beton en kalkzandsteen bouwen zullen ze ook hun processen moeten aanpassen. Vaak zijn die veranderingen rechtstreeks gekoppeld aan digitalisering en industrialisering, ook daar zie je nu de grote partijen als Dijkstra Draisma en Plegt-Vos op inspringen. En uiteraard betekent dat ook iets voor hun leveranciers en andere partners: welke kunnen mee, welke nieuwe partners hebben we nodig, en van wie moeten we afscheid nemen omdat ze omslag niet kunnen maken?”

Je noemde net al de noodzaak van een sociale transitie in de bouw. Hoe is de sector daarmee bezig?

“Laat ik eerst een stap terug doen naar de vraag waarom die transitie nodig is. Onze sector is ontzettend masculien, naar binnen gekeerd, houdt de kaarten tegen de borst, is risicomijdend en geldgedreven. De ceo’s van de vijftig grootste bouwbedrijven bijvoorbeeld zijn zonder uitzondering oude, witte mannen. Bij iedere presentatie die ik geef noem ik dit rijtje en vraag ik of iemand het oneens is met mij. Dat gebeurt nooit. En dan kunnen we het wel hebben over harde zaken als energie en materialen, maar zolang we zo’n cultuur in stand houden kunnen we niet versnellen op die harde thema’s. Dat zie je bijvoorbeeld terug in tenders en wat ik noem het degradatiemodel van duurzaamheid. Beloftes over duurzaamheid waarmee projecten worden binnengehaald zijn vrijwel nooit keihard, en in de doorontwikkeling en later door bouwers is duurzaamheid dus het eerste waaraan gemorreld wordt. Dat is een sociaal aspect van de sector dat nog niet ok is.”



Onze sector is ontzettend masculien, naar binnen gekeerd, houdt de kaarten tegen de borst, is risicomijdend en geldgedreven.

Waar ligt de verantwoordelijkheid dan? Als er niet voor duurzaamheid betaald wordt, is het vanuit het perspectief van de bouwer logisch om voor een hogere marge te gaan om in ieder geval de financiële risico’s af te dekken.

“Het lastige aan deze transitie is dat die houding inderdaad heel goed uit te leggen is. Ik sprak laatst een bouwer die zei dat hij 300 medewerkers en hun gezinnen te voeden heeft, en dat hij daar niet voor garant kan staan als hij vanaf morgen alles in hout zou doen. Nou ja, ga daar maar eens een discussie over aan. Het doorbreken van die impasse is verreweg de meest complexe opgave die bouw heeft. Uiteindelijk komt het aan op leiderschap. Dat is niet het enige wat nodig is, maar wel de basis. Leiderschap betekent tegen stroom in durven gaan, beslissingen durven nemen die door de eigen organisatie of vakbroeders als gewaagd en controversieel worden gezien. Echt durven staan voor duurzaamheid, niet alleen zeggen maar ook doen. Aan dat soort leiderschap ontbreekt het in de bouw en ook in de politiek nog wel.”

Werkt een stok dan toch beter dan een wortel? En wat verwacht je in dat kader van de CSRD?

“Dat vind ik lastig. Ik zie echt bedrijven die intrinsiek gemotiveerd en bevlogen zijn om te verduurzamen, de hele organisatie daarin meenemen en nieuwe verdienmodellen ontwikkelen.



Leiderschap betekent tegen stroom in durven gaan, beslissingen durven nemen die door de eigen organisatie of vakbroeders als gewaagd en controversieel worden gezien.

Doel en achtergrond: waarom is de CSRD van ‘cruciaal belang’?

De CSRD vloeit voort uit de Europese Green Deal en het bijbehorende actieplan ‘Financing Sustainable Growth’. Deze plannen moeten de EU omvormen tot een moderne, concurrerende economie die werkt voor mensen en die zorgt voor stabiliteit, banen, groei en investeringen. De Green Deal moet bovendien de gezondheid en het welzijn van de Europese burgers beschermen tegen milieugerelateerde risico’s en effecten. Mede daarom is het doel van de EU om in 2050, als eerste economische blok ter wereld, netto geen broeikasgassen meer uit te stoten.

De EU vindt het van ‘cruciaal belang’ voor het succes van de Green Deal dat ‘betere gegevens van ondernemingen over de duurzaamheidsrisico’s waaraan zij zijn blootgesteld en over hun eigen effecten op mens en milieu’ beschikbaar komen.

De CSRD in vogelvlucht: wie, wanneer, waarover?

Tot slot: hoe graag werken mensen in de bouw? Een maatstaf hiervoor is hoe goed bouwbedrijven in staat zijn nieuwe vacatures te vervullen. In periodes waarin het economisch goed gaat en de krapte op de arbeidsmarkt toeneemt (dus bij een stijgende vacaturegraad), blijkt dat de bouw relatief meer moeite heeft mensen aan te trekken voor openstaande vacatures. Hiervoor zijn verschillende verklaringen mogelijk. Om te beginnen is de bouw bovengemiddeld conjunctuurgevoelig; als de economie aantrekt groeit de bouw extra hard en ontstaan er bovengemiddeld veel vacatures. Dat die vacatures vervolgens open blijven staan kan komen doordat er te weinig mensen beschikbaar zijn met de gevraagde kwalificaties,

bijvoorbeeld omdat opleidingen niet aansluiten bij wat de sector vraagt. Het kan ook komen doordat mensen met de juiste kwalificaties er wel zijn, maar liever kiezen voor een baan in andere sector. Hoe dan ook: de bouw heeft meer dan andere sectoren moeite om nieuw personeel te werven als de noodzaak daarvoor bestaat.

Voor wie geldt de CSRD: De huidige NFI-richtlijn geldt alleen voor beursgenoteerde ondernemingen. Onder de CSRD gaan veel meer bedrijven vallen, namelijk ieder bedrijf dat voldoet aan ten minste twee van de volgende drie criteria:

- een omzet van meer dan €40 miljoen per jaar
- een balanstotaal van meer dan €20 miljoen
- meer dan 250 medewerkers (gemiddeld over een jaar)

Naar schatting zullen uiteindelijk meer dan duizend bedrijven in Nederland aan de CSRD moeten voldoen.

Wanneer wordt de CSRD van kracht: De richtlijn wordt voor verschillende categorieën ondernemingen gefaseerd ingevoerd. De verplichting om volgens de nieuwe standaarden te rapporteren geldt voor:

- bedrijven die al vallen onder de NFRD vanaf boekjaar 2024
- grote bedrijven (zie criteria hierboven) vanaf boekjaar 2025
- beursgenoteerde mkb-bedrijven vanaf boekjaar 2026

Waarover moet onder de CSRD worden gerapporteerd? De richtlijn is uitgewerkt in twaalf European Sustainability Reporting Standards (ESRS'en). De eerste twee standaarden zijn algemeen en bevatten enkele basisprincipes en schrijven voor wat over

strategie, governance en beslissingen met betrekking tot materialiteit moet worden gerapporteerd. De overige elf standaarden hebben betrekking op verschillende EGS-aspecten. Later worden nog sector-specifieke standaarden en standaarden die zijn toegesneden op het mkb van kracht.

Data en technologie: hét struikelblok op weg naar CSRD-compliance?

Ondernemingen zullen volgens de CSRD zeer veel nieuwe en heel specifieke informatie moeten gaan publiceren. Daarom is bij voorbaat duidelijk dat in veel bedrijven een grote sprong voorwaarts nodig is in hun

administratieve organisatie en interne controle. Voor de huidige duurzaamheidsrapportage kan misschien nog met een spreadsheet worden gewerkt, voor de CSRD dat volstrekt ontoereikend zijn.

Rapporteren volgens de CSRD vereist enorme hoeveelheden data. Die data moet onder meer de hele waardeketen afdekken: de eigen operatie, producten en diensten, klanten en leveranciers. We verwachten dat dit aspect voor veel bedrijven hét struikelblok op weg naar CSRD-compliance zal zijn. In het interview op pagina 36 met Henk Jan van der Veer, financieel directeur van de Van Gelder Groep, uit hij zijn zorgen

Figuur 6 Overzicht van de European Sustainability Reporting Standards (ESRS'en).

Sector-agnostic standards				Sector-specific Standards <i>(coming later)</i>	
Cross cutting standards	Topical standards				
	Environment	Social	Governance	SME-proportionate Standards <i>(coming later)</i>	
	ESRS 1 General requirements	ESRS E1 Climate change	ESRS S1 Own workforce		ESRS G1 Business conduct
	ESRS 1 General disclosures	ESRS E2 Pollution	ESRS S2 Workers in the value chain		
		ESRS E3 Water & marine resources	ESRS S3 Affected communities		
	ESRS E4 Biodiversity & ecosystems	ESRS S4 General principles			
	ESRS E4 Resource use and circular economy				

op dit punt: “Vooral over de volledigheid maak ik me best zorgen. Rapporteren over afzonderlijke projecten kunnen we prima, maar rapporteren over de totale omzet is heel andere koek. Dus ik vraag me af hoe het materialiteitsbeginsel straks wordt toegepast. Want we krijgen het nooit 100% afgedekt, daar geloof ik niks van.”

Assurance door de externe accountant

De CSRD moet ertoe leiden dat de kwaliteit van de ESG-rapportage op hetzelfde peil wordt gebracht als de financiële verslaggeving. Daarom zal de externe accountant ook op de ESG-rapportage assurance moeten geven. In eerste instantie gaat dat om ‘beperkte assurance’, richting 2030 zal dat ‘redelijke assurance’ worden.



De CSRD vloeit voort uit de Europese Green Deal en het bijbehorende actieplan ‘Financing Sustainable Growth’. Deze plannen moeten de EU omvormen tot een moderne, concurrerende economie die werkt voor mensen en die zorgt voor stabiliteit, banen, groei en investeringen.



2.4 ESG Reporting & Insight: onze benadering

Wanneer de CSRD van kracht is kunnen ondernemingen niet langer naar eigen inzicht en voorkeur verslag doen van hun plannen en prestaties op het gebied van duurzaamheid. De standaarden creëren voor ondernemingen de verplichting om een holistische kijk op duurzaamheid te ontwikkelen en daarover te publiceren. Gebruikers van deze informatie moeten zich een beeld kunnen vormen van de manier waarop de onderneming invulling geeft aan duurzaamheid, nu én in de toekomst.

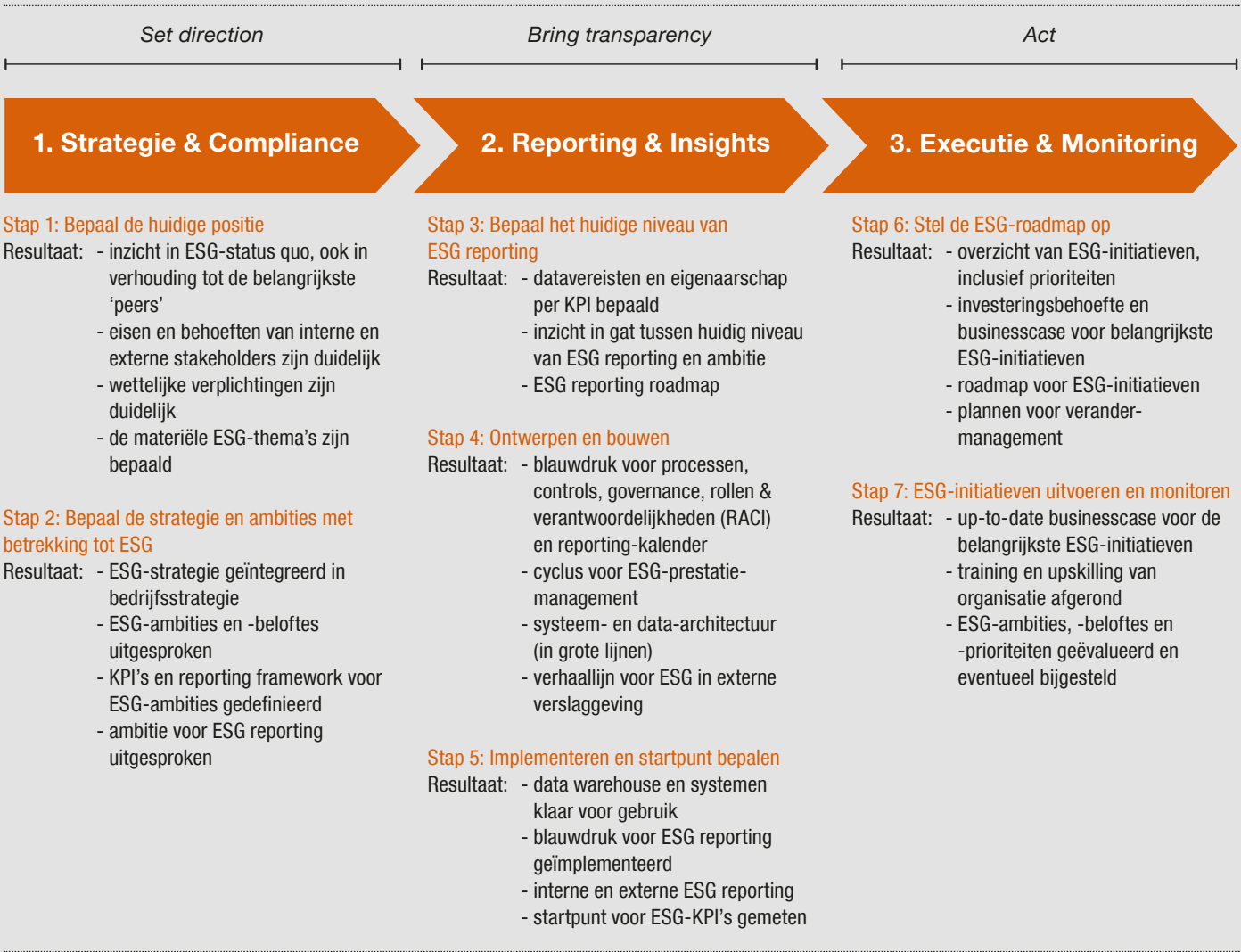
Het verhaal over duurzaamheid moet antwoord geven op onder meer de volgende vragen:

- Wat is de rol van duurzaamheid in de bedrijfsstrategie en het businessmodel?
- Welke materiële impact heeft de onderneming op elk van de ESG-aspecten waarvoor een standaard is opgesteld, en omgekeerd, welke impact, risico's en kansen brengen diezelfde aspecten met zich mee voor (de financiële prestaties van) de onderneming?
- Hoe is duurzaamheid verankerd in de inrichting van organisatie en de aansturing daarvan?
- Wat zijn voor elk van de standaarden het beleid en de doelstellingen, de actieplannen en de beschikbare middelen?
- Hoe verhouden de huidige prestaties van de onderneming zich tot alle doelstellingen en actieplannen?

Werken aan ESG reporting die van hetzelfde niveau is als de financiële verslaggeving is een goede manier om een integrale ESG-strategie te ontwikkelen en te implementeren en daarnaast ook te voldoen aan de CSRD. Aan de hand van de volgende stappen is dat doel te bereiken.

De aanpak van PwC in het begeleiden van onze klanten bij het ontwerpen en invoeren van ESG reporting onderscheidt zich doordat we alle disciplines en specialisten die daarbij een rol hebben erin betrekken. Van strategieconsultants tot fiscalisten, van data scientists tot milieudeskundigen, van transformatiespecialisten tot auditors. We komen graag met u in contact om te bespreken hoe we uw organisatie het best kunnen helpen met onze aanpak.





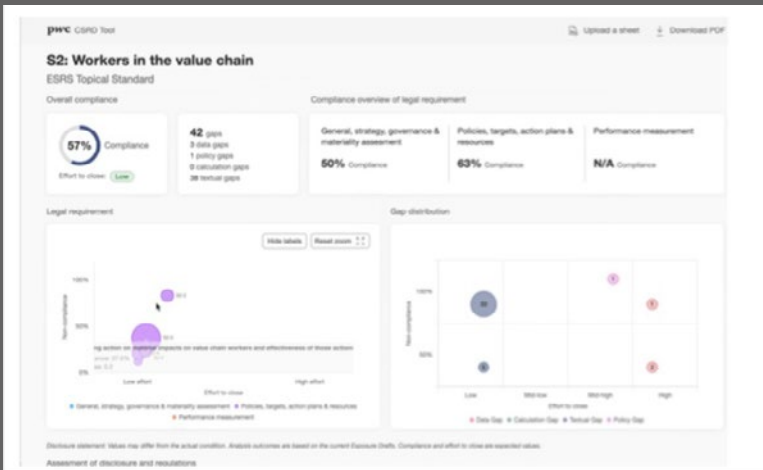
Naast de overkoepelende ESG reporting & insight aanpak, heeft PwC een serie methodes en hulpmiddelen ontwikkeld die gebruikers grip geven op verschillende onderwerpen die ook in het kader van ESG reporting van belang zijn.

CSRD Readiness tool: Organisaties die aan het begin staan van hun CSRD-implementatie krijgen met deze digitale tool inzicht in hun uitgangspositie. Op een dashboard wordt zichtbaar in hoeverre ze al voldoen aan de richtlijn, waar de belangrijkste tekortkomingen zitten, en welke inspanningen nog nodig zijn om die weg te werken en CSRD-compliant te worden.

Environmental Footprint Insights: Een 'net zero'-transformatie vraagt om verandering op alle niveaus in organisaties. Met deze app, die ook iedere PwC'er gebruikt, krijgen individuele medewerkers, projectteams en management inzicht in de CO₂-voetafdruk van het (zakelijke) reisgedrag. Dat is inzicht is een voorwaarde om gericht te kunnen veranderen en mobiliteit duurzamer te organiseren.

Biodiversity Impact Screening tool: Rapporteren over biodiversiteit en de impact van bedrijven daarop is abstract, maar met deze tool komt het binnen handbereik van iedere organisatie. Data uit de financiële administratie wordt met behulp van grote, internationaal erkende databases vertaald in impact op biodiversiteit. Concreet: deze tool maakt bijvoorbeeld de invloed van catering op landgebruik en de invloed van vliegreizen op bodemverzuring zichtbaar en geeft de inzichten om die impact effectief te verkleinen.

Inclusion Insights app: Inclusieve organisaties met een diverse samenstelling van werknemers opereren effectiever, presteren beter en zijn innovatiever. Dat verband is duidelijk, hoe organisaties precies scoren op inclusiviteit en diversiteit is vaak veel minder helder. Deze app verzamelt data uit verschillende bronnen, toont de huidige en gewenste staat, en ondersteunt interne en externe rapportage. De app stimuleert medewerkers om connecties buiten de eigen kring te leggen en zo te bouwen aan multidisciplinaire teams met brede kennis en diverse (culturele) achtergronden.



Dashbord uit CSRD Readiness tool.

Henk Jan van der Veer – financieel directeur Van Gelder Groep

Van Gelder rapporteert al uitgebreid over duurzaamheid, ook al zijn ze hier niet toe verplicht. We vroegen financieel directeur Henk Jan van der Veer welke rol duurzaamheid en de rapportage daarover spelen binnen het bedrijf, en hoe dat door de nieuwe CSRD-richtlijn zal gaan veranderen. Op korte termijn is de volledigheid van data een punt van zorg, over een paar jaar moet het voordeel opleveren. “Dan is ESG reporting in de dagelijkse bedrijfsvoering ondergebracht en zijn we veel voorspelbaarder en wendbaarder richting klanten en andere stakeholders.”

“

Opdrachtgevers vinden het prachtig dat wij een elektrische asfaltspreidmachine hebben, maar dat die drie keer per dag een volle accu nodig heeft en dat daarvoor elke keer een vrachtwagen moet voorrijden speelt geen rol.



Waarom merk je binnen Van Gelder de transitie naar duurzaamheid het sterkst?

“Die wordt nu vooral gedreven vanuit intrinsieke motivatie. Tegelijkertijd zien we dat opdrachtgevers die hun eigen doelstellingen met betrekking tot duurzaamheid moeten halen dat steeds meer gaan vertalen in de eisen die ze stellen in bestekken. Tegelijkertijd leidt dat nog niet echt tot een transitie van de hele keten. Een mooi voorbeeld is de elektrificering van materieel. Soms lijkt dat wel een doel op zich. Opdrachtgevers vinden het prachtig dat wij een elektrische asfaltspreidmachine hebben, maar dat die drie keer per dag een volle accu nodig heeft en dat daarvoor elke keer een vrachtwagen moet voorrijden speelt geen rol. Ook intern hapert die transitie nog. Vanwege het kostenaspect, want klanten zijn nog lang niet altijd bereid om te betalen voor duurzame oplossingen, en omdat de beweging naar duurzaamheid onze productieprocessen verstoort en we projecten daarom niet binnen de tijd af krijgen. Ik denk wel dat we op een kantelpunt zitten en dat we nu moment dat we de efficiency kunnen opvoeren in een versnelling terechtkomen.”

En hoe zit het met de interne motivatie?

“Dat begint echt te leven. Een belangrijk deel van ons werk bestaat uit het verduurzamen van energienetwerken in Nederland, dat spreekt aan en daardoor gaat het onderwerp ook intern meer leven. Daarvoor moet je wel een bewustwordingsproces op gang brengen, mensen af en toe een spiegel voorhouden:

Waartoe zijn we op aarde en hoe willen we dat die er over tien jaar uitziet? Van belang is daarbij ook dat we een familiebedrijf zijn en dat we een aandeelhouder hebben die natuurlijk zijn rendement wil maken, maar voor wie de continuïteit van het bedrijf altijd op de eerste plaats komt. We bestaan niet voor niks al ruim honderd jaar, daar zit een filosofie achter waarin zorg voor de medewerkers en de omgeving belangrijk zijn. Dat stelt ons in staat te blijven investeren in duurzaamheid, ook in moeilijke tijden.”

Wat doet Van Gelder al concreet om te verduurzamen?

“We investeren bewust in onder andere het verduurzamen van ons materieel. Omdat het elektrische aanbod van traditionele fabrikanten nog beperkt is modificeren we in veel gevallen het materieel nog zelf. Uiteindelijk kost elektrisch materieel ongeveer drie keer zo veel als regulier, en lopen we daarbovenop het risico dat we het versneld moeten afschrijven omdat de technologie zo snel voortschrijdt. Om puur financiële redenen zouden we dit dus nooit doen, maar vanuit de maatschappelijke verantwoordelijkheid die we voelen en ook omdat onze collega's en opdrachtgevers erom vragen, investeren we hier toch flink in. Een ander belangrijke maatregel is het terugbrengen van het aantal kilometers dat we met z'n allen rijden. De bevoorradings van projecten proberen we bijvoorbeeld vanuit hubs te doen, en op een project in Amsterdam gebruiken we zelfs een elektrische bakfiets.

Verder is het nog vooral een kwestie van pionieren, bijvoorbeeld met schafketen die dankzij zonnepanelen zelfvoorzienend zijn en met elektrische trilstampers. Het gaat er ook om dat onze mensen in de praktijk kennis kunnen maken met een nieuwe manier van werken, en ook om te zien hoe opdrachtgevers erop reageren. Voor onszelf geeft het ook mooie inzichten en nieuwe perspectieven. Met elektrisch materieel kunnen we een werk in een natuurgebied helemaal in stilte doen, dat is prachtig om te zien. En misschien raken we daardoor ook van allerlei discussies over vergunningen en omgevingsfactoren en broedende vogels af. Dat is omdenken: wie weet kunnen we langer door produceren omdat we de omgeving veel minder verstoren."

Kijken jullie ook al naar hoe duurzaam jullie leveranciers zijn?

"Daarmee zitten we nu in een oriënterende fase. Aanleiding is het feit dat we vanaf 2024 verplicht zijn om te starten met ESG reporting volgens de CSRD-richtlijn. 2023 willen we gebruiken om uit te zoeken wat de meest relevante criteria zijn voor Van Gelder, en in hoeverre onze bestaande rapportage en KPI's daar al op aansluiten. Dat gaan we in kaart brengen via onder meer gesprekken met onze belangrijkste klanten en leveranciers. Een aantal klanten, bijvoorbeeld energiebedrijven, zitten in sectoren die op dit gebied al verder zijn dan de bouw. Van klanten horen we graag wat zij van ons verwachten rond ESG, dat levert misschien nieuwe inzichten op.

“

Van klanten horen we graag wat zij van ons verwachten rond ESG, dat levert misschien nieuwe inzichten op.

Richting leveranciers gaat het vooral om data en de vraag in hoeverre zij willen en kunnen aanleveren wat wij nodig hebben voor onze rapportage."

Waar maak je je voor wat betreft data de meeste zorgen over?

"Als ik daar met mijn accountantsbril naar kijk dan zie ik dat er nog heel veel moet gebeuren voor de validatie van onze rapportage. Dat geldt ook voor ons huidige duurzaamheidsverslag, dat bevat heel veel data maar dit is nog niet "assurance proof" volgens de nieuwe richtlijnen. Vooral over de volledigheid maak ik me best zorgen. Rapporteren over afzonderlijke projecten kunnen we prima, maar rapporteren over de gehele keten is heel wat anders. Dus ik vraag me af hoe het materialiteitsbeginsel straks wordt toegepast. Want we krijgen het nooit 100% afgedekt, daar geloof ik niks van. En dan zijn er nog een hoop openstaande vragen en onzekerheden. Het is bijvoorbeeld nog niet helder welke bouw-specifieke indicatoren er in de CSRD komen. En de vraag is hoe we omgaan met rapporteren over

“

Het wachten is nog altijd op de uitspraak van de Raad van State in de ViA15-zaak over de rekenregels voor stikstofdeposities, deze uitspraak wordt niet meer voor het eind van 2022 verwacht.

bouwcombinaties. Er zijn veel meer van dat soort onzekerheden in onze sector, vandaar dat ik me wel zorgen maak of we de volledige scope in beeld hebben en we daarvoor straks de data beschikbaar hebben.”

Vind je de nieuwe wetgeving vooral een goede stok achter de deur of creëert het vooral beren op de weg en leidt het af van waar het eigenlijk over zou moeten gaan?

“Ik denk dat de wet goede elementen bevat en dat de sector daarmee gedwongen wordt om te verduurzamen. Alleen het detailniveau dat gevraagd wordt, daar kun je vraagtekens bij plaatsen. En tot nu toe was ik niet zo intensief betrokken bij ons duurzaamheidsverslag, maar het mooie van deze wetgeving vind ik dat ik en veel collega's daardoor nu gedwongen worden om ons daar veel actiever mee bezig te houden. Een jaarrekening halen we bij Finance zo uit de boekhouding, maar voor een goede ESG-rapportage hebben we de business straks keihard nodig. Dat merken we nu al in de aanloop daar naartoe. Onze duurzaamheidsstuurgroep en ik stellen elkaar nu voortdurend vragen die we anders nooit zouden stellen.”

Hoe ziet ESG reporting er over vijf jaar uit bij Van Gelder?

“De eindverantwoordelijkheid zal bij Finance liggen, alleen al omdat er assurance bij komt kijken. Ons duurzaamheidsverslag verschijnt op dit moment al gelijktijdig met het jaarverslag en zal een steeds prominentere rol krijgen.

Idealiter zijn er dan ook geïntegreerde pakketten beschikbaar waardoor ESG reporting kan meeliften op de systemen en processen voor de financiële verslaggeving. Ik hoop dat we over vijf jaar een goed geoliede machine hebben waarmee we niet alleen jaarlijks kunnen rapporteren, maar waarmee we ook permanent en real-time inzicht hebben. Dan is ESG reporting in de dagelijkse bedrijfsvoering ondergebracht en zijn we veel voorspelbaarder en wendbaarder richting klanten en andere stakeholders. Ik denk dat dat kan, en ik denk ook dat dat moet.”



Ons duurzaamheidsverslag verschijnt op dit moment al gelijktijdig met het jaarverslag en zal een steeds prominentere rol krijgen.



We begonnen heel positief, met tweeduizend Gideons, de bewustwording en het gevoel van urgentie in de bouw. Inmiddels heb je ook duidelijke gemaakt hoe lastig en complex de transitie is. Hoe optimistisch ben je zelf en waar ligt de grootste barrière voor een echte versnelling?

“Ik ben gematigd optimistisch, want als je uitzoomt kun je best positief zijn over alle veranderingen die gaande zijn. Het feit dat zoveel bedrijven biobased bouwen adopteren, dat zoveel nieuwbouw compleet van het gas af is, dat zoveel mensen met enorm veel energie werken aan een mooiere sector en een mooier Nederland, dat maakt best optimistisch. Als je in dagelijkse sleur zit, word je alleen snel sceptisch en somber omdat de veranderingen gewoon niet snel genoeg gaan. Maar de fundamentele veranderingen die daarvoor nodig zijn kun je niet van individuele bouwers en ontwikkelaars vragen. De belangrijkste barrière is daarom toch de politiek. Daar wordt sterk gestuurd op draagvlak: kan iedereen mee, is de markt er klaar voor? Maar politieke leiders zouden juist moeten opstaan en zeggen: de komende tien jaren worden ontzettend moeilijk en pijnlijk, maar dit is de weg die we te bewandelen hebben. Bouw, landbouw en industrie moeten stoppen met dingen die we niet nodig hebben. Tata Steel 100% verduurzamen is dan ook onzinnig. Maak Tata Steel de helft kleiner en verduurzaam de rest. Idem in de bouw.

We hebben veel te danken aan materialen als staal en beton, maar de manier waarop we die altijd gebruikt hebben is niet vol te houden. We kunnen gewoon kappen met 50% van het beton dat we nu gebruiken, dat is nergens voor nodig. Vervolgens zal de politiek de sector moeten helpen met de transitie door de juiste condities te creëren. Dan wordt dit een superpositief verhaal dat aan het einde heel veel winnaars kent.”





“

Wat is de invloed van de huidige turbulente marktomstandigheden op de financiële prestaties van de grootste bouwers van Nederland?

3. Performance-meting

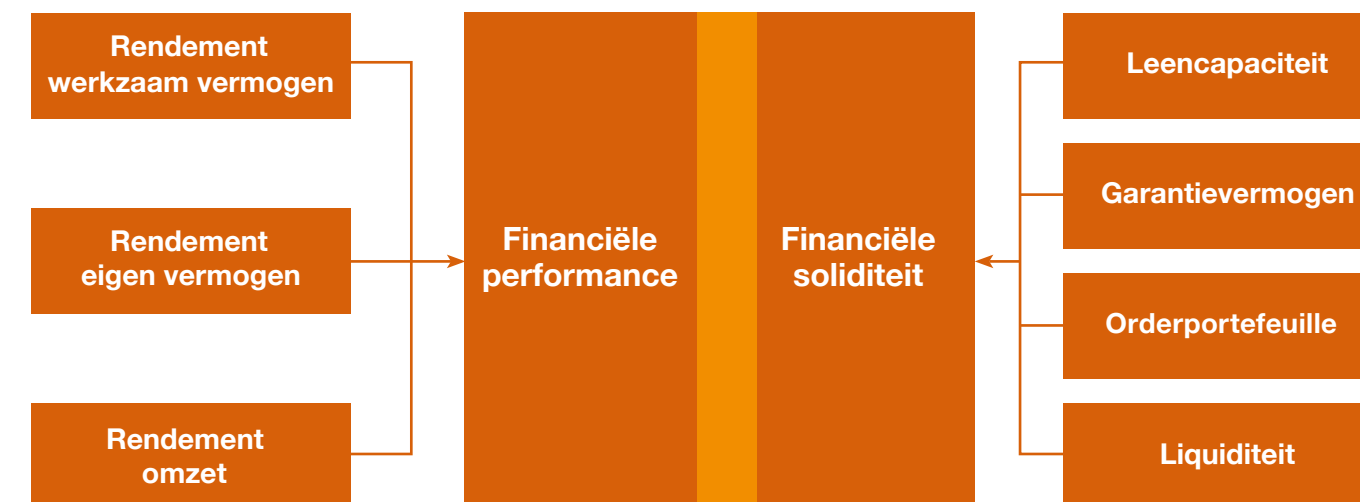
Wat is de invloed van de huidige turbulente marktomstandigheden op de financiële prestaties van de grootste bouwers van Nederland

Het performance-meting model

Wij hanteren een model waarbij de prestatie van een (ontwikkende) bouwonderneming wordt gemeten op grond van twee indicatoren: de financiële performance en de financiële soliditeit.

Deze indicatoren geven inzicht in de mate waarin de onderneming rendement oplevert, én de mate waarin de onderneming een financiële buffer heeft opgebouwd om de contract-, project- en uitvoeringsrisico's op te vangen. De berekende ratio's zijn gebaseerd op de door de ondernemingen gepubliceerde jaarverslagen.

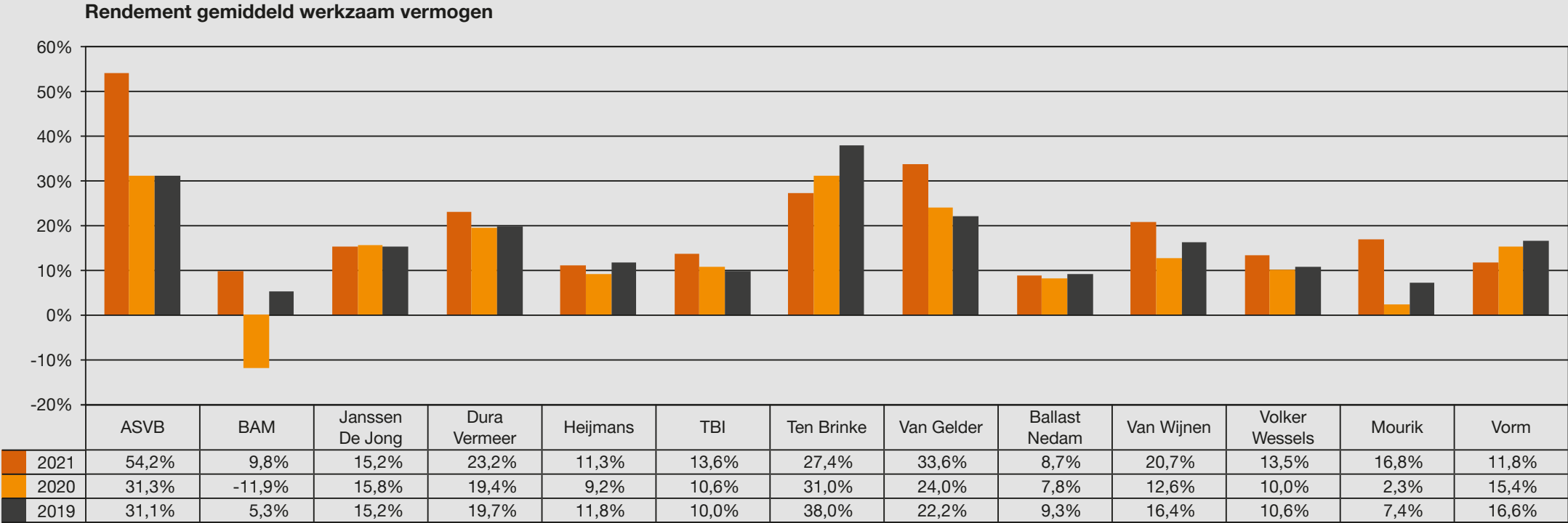
Gehanteerde ratio's performance-meting



Rendement (gemiddeld) werkzaam vermogen

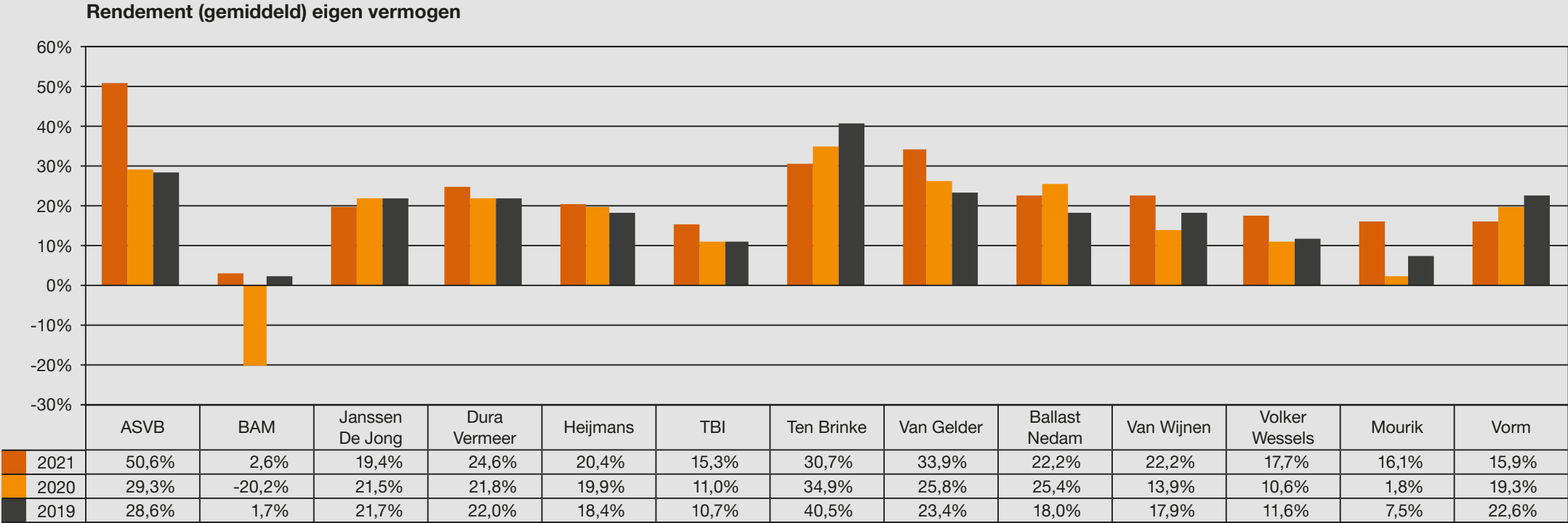
Het rendement op het gemiddeld werkzaam vermogen wordt bepaald door de vergoeding (bedrijfsresultaat + rentebaten na vennootschapsbelasting eventueel verhoogd met resultaat deelnemingen) uit te drukken in een percentage van het gemiddeld werkzaam vermogen (exclusief non recourse-leningen en projectfinancieringen).

Met andere woorden: het rendement van al het vermogen dat beschikbaar is voor de onderneming en op grond daarvan een vergoeding verlangt. De non recourse-leningen en projectfinancieringen worden hierbij niet meegenomen in het werkzaam vermogen aangezien de bijbehorende financieringslasten rechtstreeks op de projecten drukken.



Rendement (gemiddeld) eigen vermogen

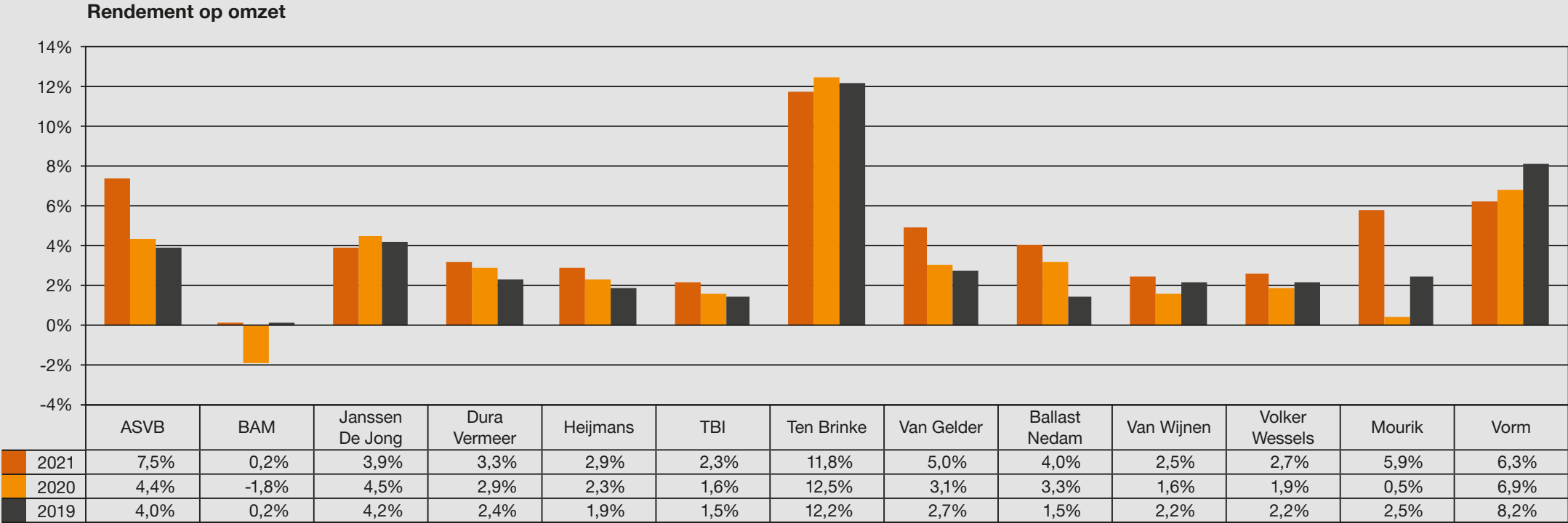
Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen wordt bepaald door het nettoresultaat uit te drukken in een percentage van het gemiddeld eigen vermogen.



Rendement in percentage omzet

Het nettoresultaat in procenten van de omzet is binnen de sector een belangrijke rendement indicator. Veel bouwbedrijven hanteren dit kengetal als KPI in het formuleren van (middellange) termijn doelstellingen. Slechts enkele bouwers hebben ook in 2021 het rendement op hun omzet weten te verbeteren.

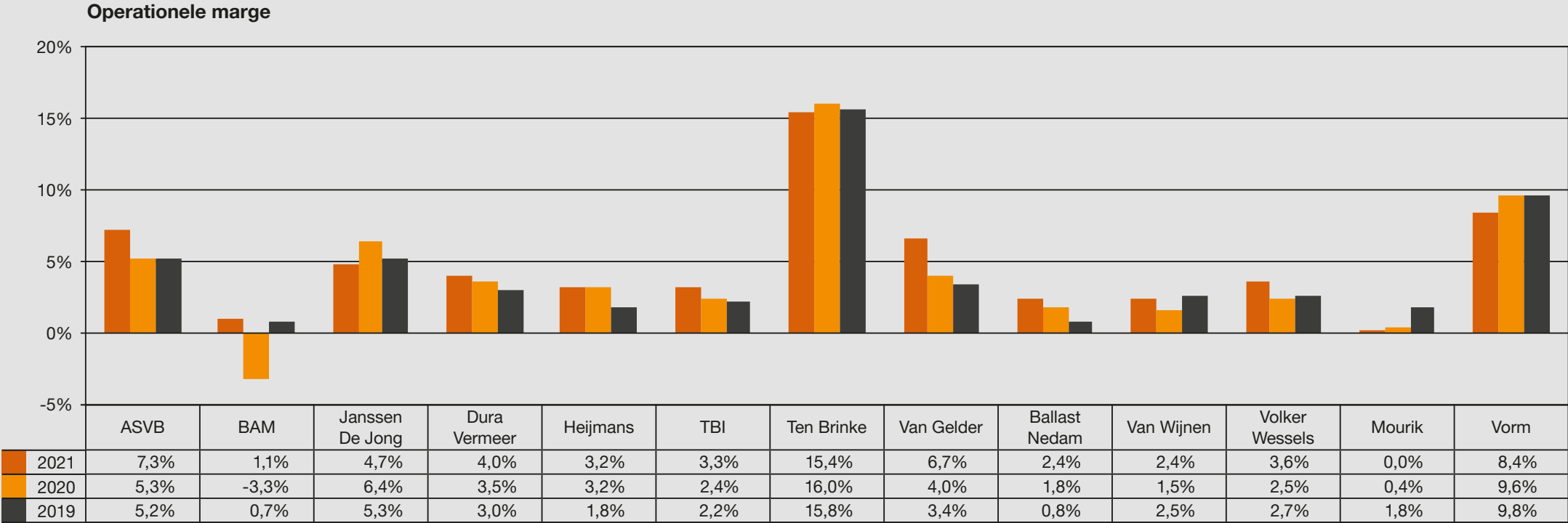
In deze performance meting ligt het rendement bij veel bouwers in 2021 echter nog steeds onder de 4% met 2 uitschieters daarboven. Goede financiële resultaten op een groot aantal projecten worden vaak teniet gedaan door een klein aantal tegenvallende projecten.



Operationele marge

De operationele marge in procenten van de omzet is een belangrijke indicator in de bouwsector. Deze indicator geeft aan in welke mate bouwbedrijven in staat zijn resultaat te behalen op het uitvoeren van hun operationele (kern) activiteiten.

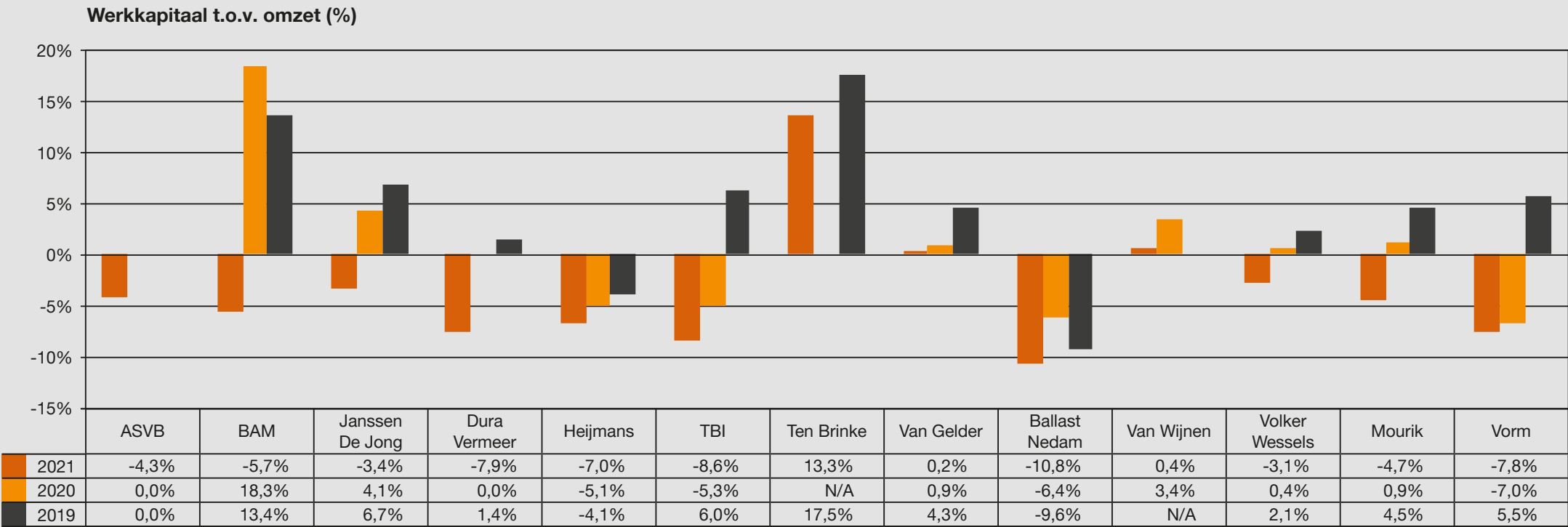
De meeste bouwers zijn in staat gebleken om het afgelopen jaar de operationele marge ten opzichte van het jaar daarvoor te verbeteren.



Werkkapitaal in percentage omzet

Werkkapitaal als percentage uitgedrukt ten opzichte van de omzet wordt bepaald door het saldo onderhanden projecten samen met de voorziening voor onderhanden projecten af te zetten tegen de omzet.

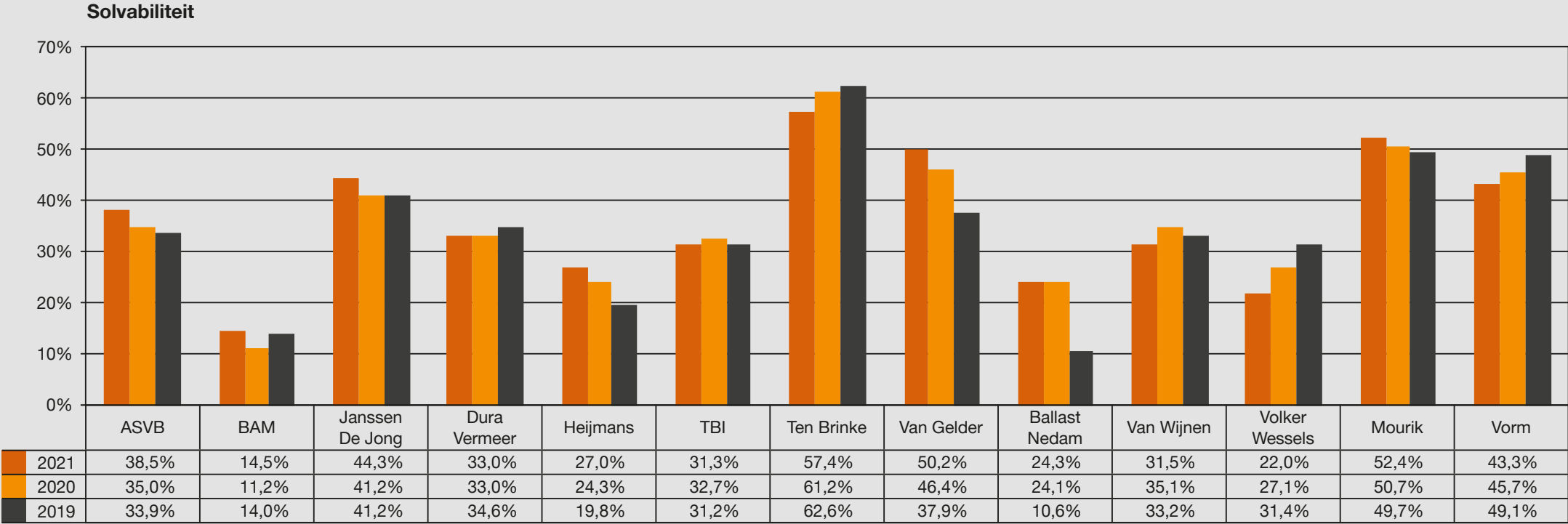
Goed beheer van werkkapitaal draagt namelijk direct bij aan de verbetering van de liquiditeitspositie en het rendement van de onderneming. Werkkapitaal management is essentieel in de bouwsector gezien de forse investeringen die bouwbedrijven moeten maken.



Solvabiliteit

De solvabiliteitsindicator geeft aan in welke mate bouwbedrijven in staat zijn om schulden op lange termijn te kunnen voldoen. Solvabiliteit wordt hierbij bepaald door het eigen vermogen te vergelijken met het balanstotaal. De solvabiliteit blijft relatief gezien constant.

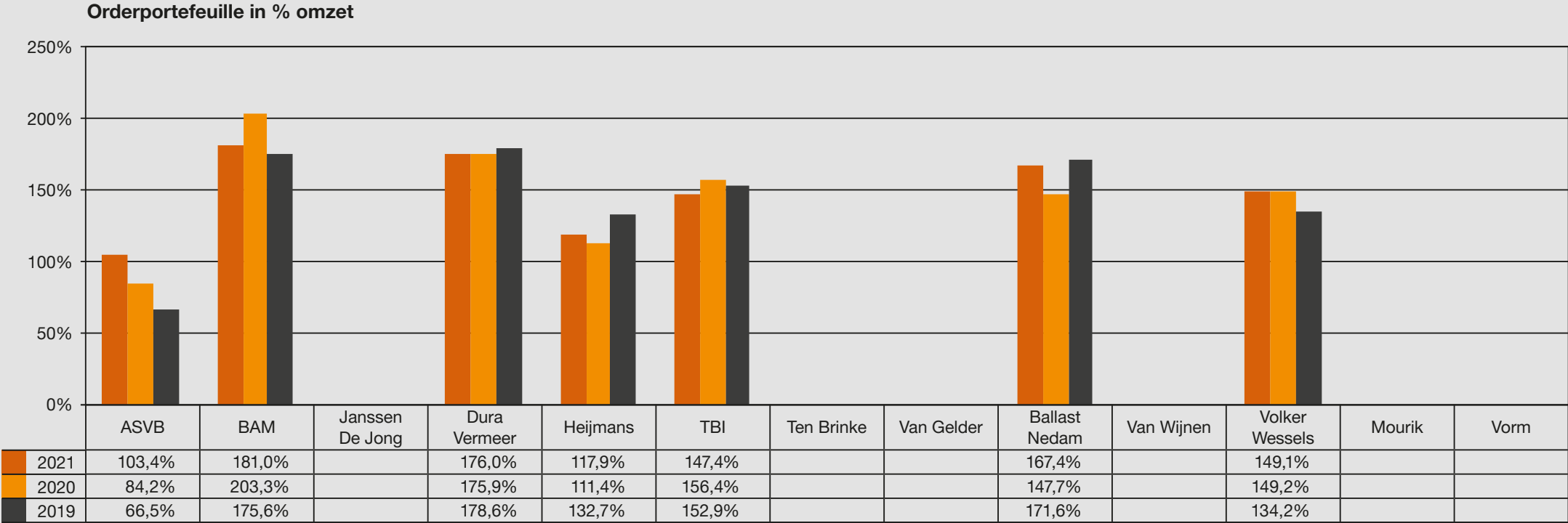
Voor de bouw wordt solvabiliteitspercentage van 25 à 30 procent als een ondergrens gezien om toekomstige tegenslagen op te vangen. Daarnaast hanteren verschillende opdrachtgevers een bepaalde ondergrens als voorwaarde voor aanbestedingen. Ook om deze reden is het belangrijk een stabiel solvabiliteitspercentage te behouden.



Orderportefeuille in percentage omzet

De order portefeuille van meer dan de helft van de bouwbedrijven in deze benchmark is afgelopen jaar toegenomen. Vanuit de macro-economische analyse is dat te verklaren. Er liggen grote uitdagingen door het verbeteren en onderhouden van de infrastructuur, door de duurzaamheid doelstellingen, de behoefte aan betaalbare woningen. De bouwbedrijven weten dat om te zetten in mooie projecten voor de komende jaren.

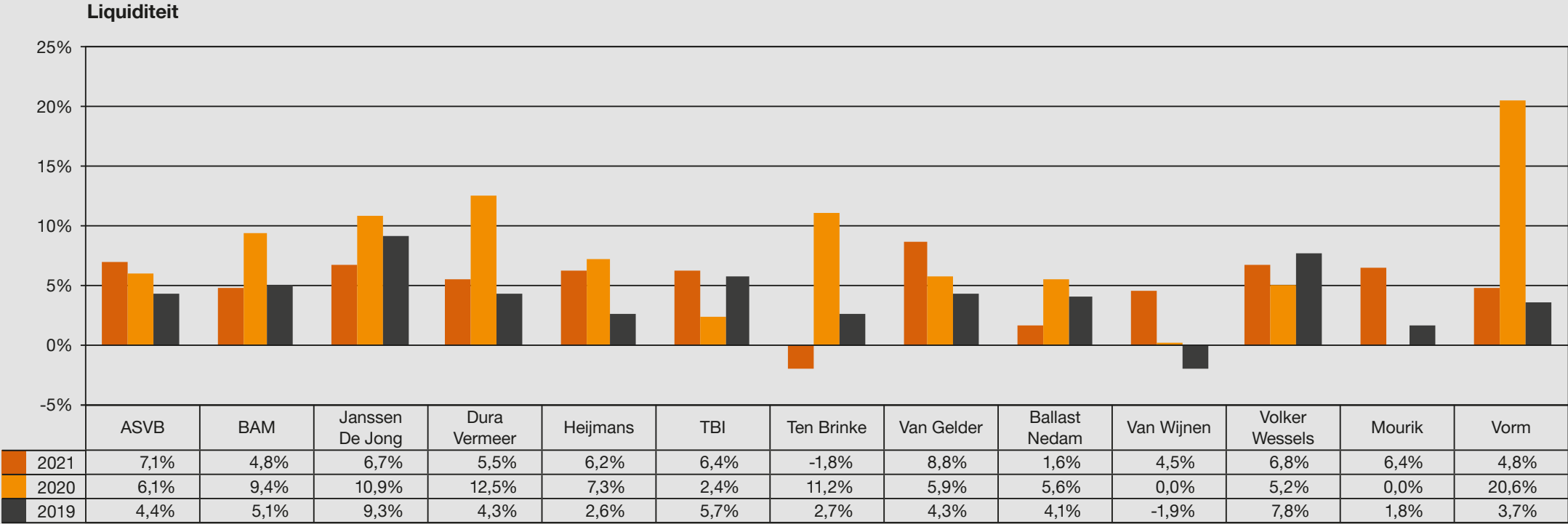
Op basis van een vergelijking van het afgelopen jaar met dit jaar lijkt de impact van de stikstof- en covid-19 crisis op de orderportefeuille van de bouwbedrijven in deze vergelijking beperkt. De vraag is hoe zich dit de komende jaren gaat ontwikkelen. Een groot aantal bouwprojecten zou mogelijk vertraging kunnen oplopen door restricties bij het verlenen van vergunningen.



Liquiditeit

De liquiditeit geeft aan in welke mate de onderneming in staat is om kasstromen uit operaties te genereren. Deze is berekend aan de hand van de operationele kasstroom als percentage van de netto-omzet. Veel grote bouwers in Nederland hebben in 2021 hun liquiditeitspositie weten te verbeteren.

Het blijft belangrijk voor bouwondernemingen om scherp te zijn op hun cashflow management. In de toekomst zou meer focus moeten liggen op het maken van afspraken met crediteuren en debiteuren en moet kritisch gekeken worden naar het inkoopbeleid vanuit het risico van de grondstofprijsontwikkelingen.



Contact

Wilt u meer informatie over de Bouw Performance-meting en de mogelijke toepassing ervan in uw onderneming? Neem dan contact op met een van onze collega's. Wij zijn u graag behulpzaam bij het maken van de juiste strategische keuzes en het realiseren van uw ondernemingsdoelen. Uiteraard houden wij ons ook aanbevolen voor uw opmerkingen en suggesties, die kunnen leiden tot verbetering van deze meting.



Willem-Jan Dubois
Partner
T: +31 6 2245 1054
E: willem-jan.dubois@pwc.com



Marjon Scholten
Director
T: +31 6 3026 1531
E: marjon.scholten@pwc.com



Robert Paltan
Director
T: +31 6 5102 6495
E: robert.paltan@pwc.com



Charlotte Bech
Senior Manager
T: +31 6 1236 5775
E: charlotte.bech@pwc.com



Marije Koomans
Associate
T: +31 6 3419 0437
E: marije.koomans@pwc.com



Deze publicatie is uitsluitend opgesteld als algemene leidraad voor relevante kwesties en dient niet te worden geïnterpreteerd als professioneel advies. U dient niet te handelen op basis van de in deze publicatie vervatte informatie zonder nader professioneel advies te hebben ingewonnen. Er wordt geen enkele expliciete of impliciete verklaring verstrekt of garantie geboden ten aanzien van de juistheid of volledigheid van de in deze publicatie vervatte informatie, en voor zover toegestaan krachtens de wet, aanvaarden PricewaterhouseCoopers, aan haar gelieerde ondernemingen, medewerkers en vertegenwoordigers geen enkele aansprakelijkheid, en wijzen zij iedere verantwoordelijkheid af, voor de gevolgen van enige handeling dan wel omissie door hetzij uzelf hetzij enige andere persoon op basis van de in deze publicatie vervatte informatie of voor enig besluit waaraan die informatie ten grondslag ligt.

'PwC' is the brand under which member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) operate and provide services. Together these firms form the PwC network. Each firm in the network is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way.