

Sustainability embedding practices in Dutch listed companies

Eumedion symposium
2 November 2021

Prof Dr. Rob Bauer & Prof. Mr. Mieke Olaerts



Onderzoeksteam

Prof. Dr. Rob Bauer

Professor of Finance (chair: Institutional Investors) and holder of the Elverding Chair on Sustainable Business, Culture and Corporate Regulation

Prof. Mr. Mieke Olaerts

Professor of Comparative and National Company Law and holder of the Elverding Chair on Sustainable Business, Culture and Corporate Regulation

Dr. Constantijn van Aartsen

Post-Doc Researcher in Private Law for the Elverding Chair on Sustainable Business, Culture and Corporate Regulation¹

Tereza Bauer

PhD Candidate at the Graduate School of Business and Economics and the Faculty of Law

Opzet onderzoek

- 35 beursgenoteerde bedrijven (AEX, AMX en AScX)
- Desk research + interviews met leden Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen, sustainability managers en investor relations managers
- Doel:
 - Overzicht van stand van zaken verankeren van duurzaamheid (“sustainability embedding”)
 - Focus op rol van RvB en RvC
- Brede definitie van duurzaamheid



Deelnemende ondernemingen

AEX (14)

40%



AMX (9)

26%



AScX (12)

34%



Bevindingen

I. Waarom verankeren ondernemingen duurzaamheid?

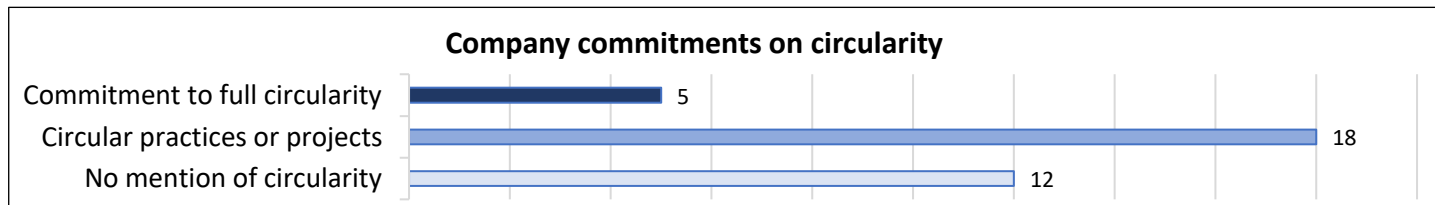
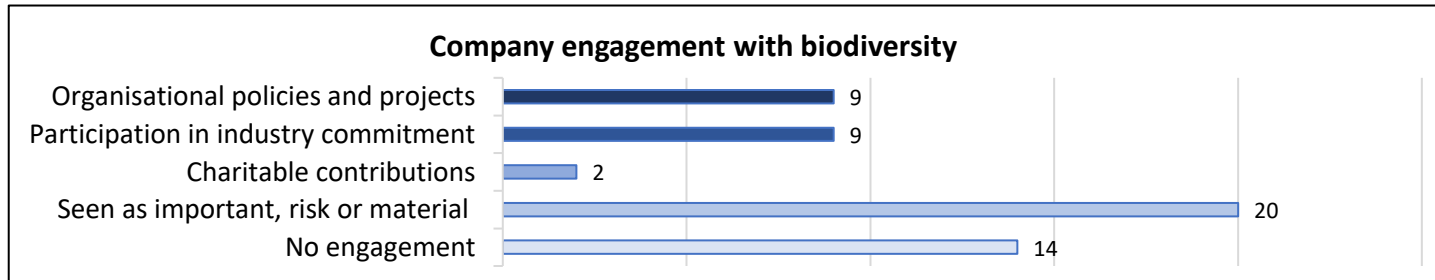
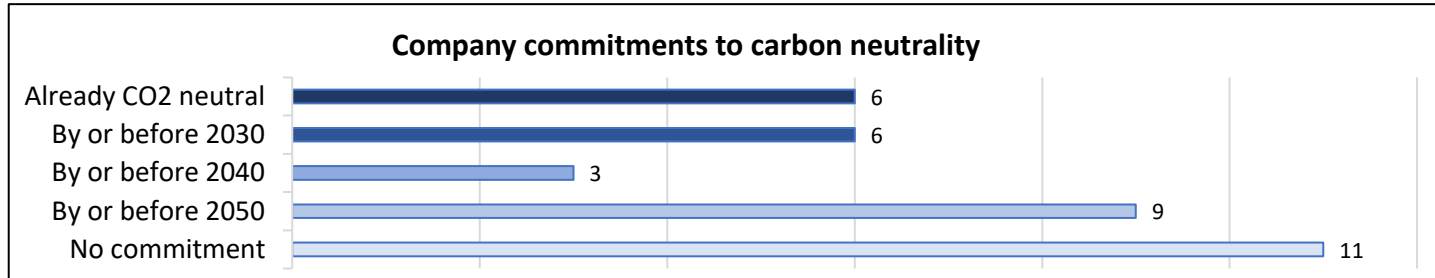
- Structurele drijfveren: milieu-, sociale en juridische drijfveren
- Belanghebbenden: aandeelhouders, klanten, werknemers

II. Hoe verankeren ondernemingen duurzaamheid?

III. Aanbevelingen:

- **Align:** Stem bedrijfsstrategie af op “planetary boundaries” en vergroot het bewustzijn over risico’s die verband houden met duurzaamheid.
- **Evaluate:** Evalueer purpose statements en zorg voor een verbinding met de (duurzaamheids)strategie en concrete doelstellingen.
- **Lead:** Creëer een omgeving (governance en leiderschap) die strategische beslissingen over duurzaamheid ondersteunt.
- **Communicate:** Verbeter de kwaliteit van interactie en communicatie met belanghebbenden.

I. Waarom: structurele drijfveren (milieuaspecten)



II. Hoe verankeren ondernemingen duurzaamheid?

- Purpose and strategie
- Leiderschap en governance
- Due diligence, verslaggeving, werknemers en cultuur

Purpose

Corporate purpose and sustainability

	# of companies	% of companies
No clear corporate purpose	2	6%
Purpose without sustainability	4	11%
Indirectly sustainable purpose	7	20%
Directly sustainable purpose	22	62%

“There are hundreds of decisions each of us takes every day, and not all of these decisions are governed by processes. That would drive us crazy, right? That’s why I think it’s so important to make that part of the autopilot of the mindset of the leaders to be able to say ‘Does it really align with the purpose of the company?’”

[Sustainability manager, AEX industrial company]

Strategie

Duurzaamheidsdoelstellingen met specifieke deadlines

Extent of targets	# of companies	% of companies
Not applicable	1	3%
Less than half of targets	9	26%
More than half of targets	6	17%
All targets	19	54%

Aantal jaren waarover resultaten van behaalde duurzaamheidsdoelstellingen worden gerapporteerd

Number of years	# of companies	% of companies
Not applicable	1	3%
0 years	4	11%
1 year	11	31%
2 or more years	19	54%

Leiderschap en governance

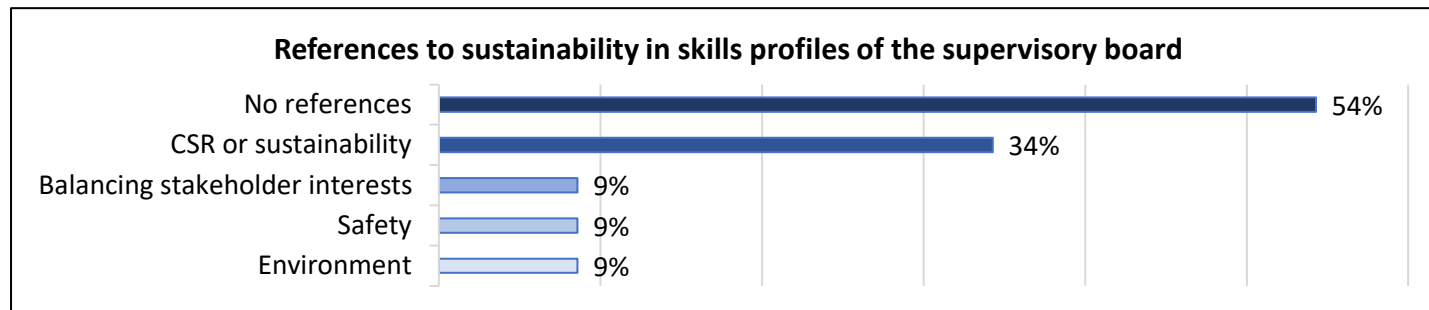
- Rol RvB en ondersteuning
- Rol van de RvC
- Bestuurdersbeloningen

RvB en RvC

Taak Raad van Bestuur en profielen

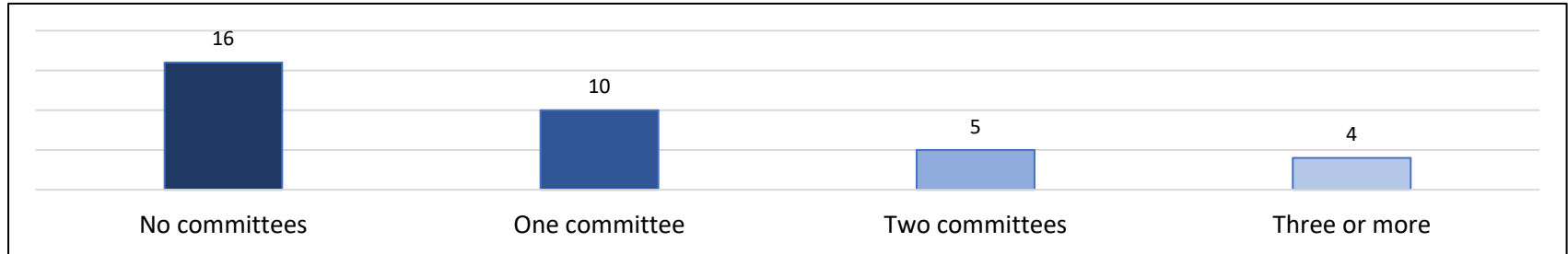
	# of companies	% of companies
Sustainability included in management board task allocation	27	77%
Sustainability included in management board profiles	7	20%

Taak Raad van Commissarissen en profielen

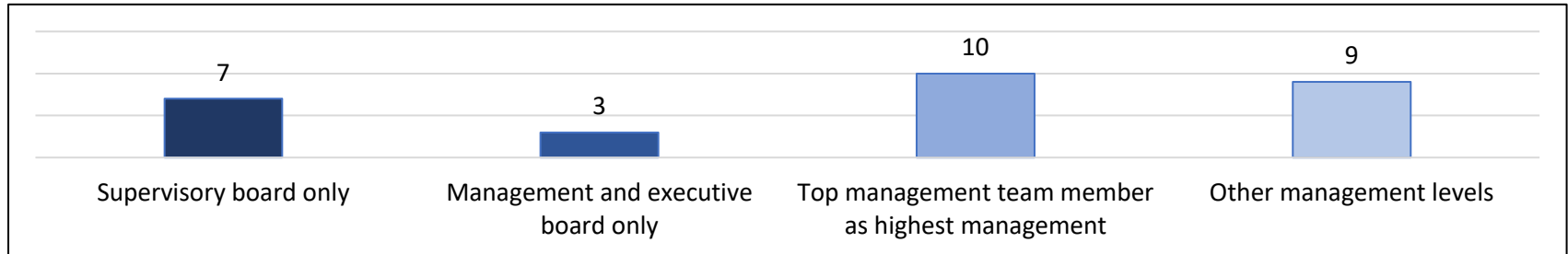


Commissies op het gebied van duurzaamheid

Ondernemingen met duurzaamheidscommissies

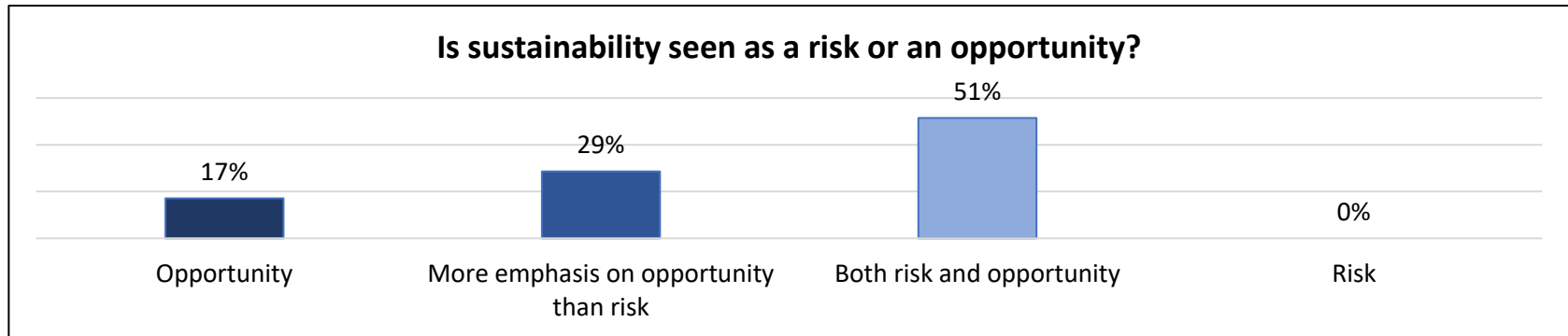


Positionering van (interne) duurzaamheidscommissies



Aanbeveling 1

Stem de bedrijfsstrategie af op “planetary boundaries” en vergroot het bewustzijn over risico’s die verband houden met duurzaamheid.



Aanbeveling 2

Evalueer purpose statements en zorg voor een zichtbare verbinding met de (duurzaamheids)strategie en doelstellingen

- Link tussen purpose en strategie
- Concrete duurzaamheidsdoelstellingen en –targets (inclusief transitie)
- Rapportage t.a.v. behaalde doelstellingen
- Vergemakkelijkt uitrol in organisatie (draagt bij aan cultuur)

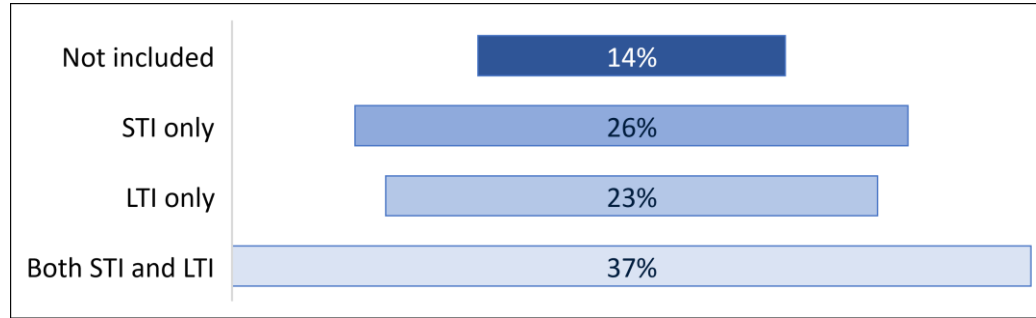
Aanbeveling 3

Creëer een omgeving (governance en leiderschap) die strategische beslissingen over duurzaamheid ondersteunt

- Rol van de RvB, i.h.b. de CEO (en ondersteuning)
- Rol van de RvC (toezicht, advies en selectie CEO)
- Duurzaamheid en het beloningsbeleid (ambitieuze en realistische duurzaamheidstargets, aandacht voor korte en lange termijn)

Sustainability and remuneration

Company remuneration incentives and sustainability



“Many companies struggle with what is the right target setting for sustainability in long-term incentives. We have also spent quite some time on this. We now have a number of good sustainability targets. We will have to see how that works.”

[Management board member, AEX industrial company]

Aanbeveling 4

Verbeter interactie en communicatie met belanghebbenden

- Geef meer detail over de consultatie van en interactie met belanghebbenden; geef vervolgens duidelijk aan hoe is omgegaan met de feedback
- Transparantie over dit proces en de daaruit voortvloeiende keuzes leidt tot meer begrip bij belanghebbenden; ondernemingen kunnen daar vervolgens weer op inspelen in hun strategie
- Meer aandacht voor kwaliteit “due diligence” proces, assurance van niet-financiële informatie en rapportage KPIs over duurzaamheid

Onze aanbevelingen

- Helpen ondernemingen om duurzaamheid concreet te verankeren in hun purpose statements, strategie en implementatie van de strategie
- Helpen ondernemingen beter in te springen op zowel risico's als kansen die gepaard gaan met duurzaamheid
- Helpen ondernemingen hun bestuur en toezicht zo in te richten dat de duurzaamheidsstrategie gedragen wordt in de gehele onderneming



Vragen?