



# **2025 CSRD BEST PRACTICES RAPPORT**

**Lessen van de beste duurzaamheidsverslagen  
over het boekjaar 2024 die de CSRD  
op een sterke manier toepassen**

## Over dit rapport

Veel bedrijven stoeien met hun duurzaamheidsrapportage. Dat is sinds de aankondiging van de CSRD niet anders geworden. Een aantal verslagen over het boekjaar 2024 geeft mooie voorbeelden van geslaagde implementatie. Welke lessen bieden deze best practices?

Met deze tweede versie van het CSRD best practices rapport wil Impact Institute inspireren en motiveren. Extra aandacht is er deze keer voor het lokale perspectief. Rapporteren in en rapporteren over lokale ecosystemen. Dit deel is geschreven in opdracht van en met input van Amsterdam Impact.



# De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en de 'Omnibus'

Eind 2022 voerde het Europees Parlement de CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). De CSRD verplicht bedrijven te rapporteren over beleid, doelen en resultaten op duurzaamheid. Nieuw is dat niet alleen de financiële impact van ESG (*Environmental, Social and Governance*) telt, maar ook de impact van het bedrijf op mens en milieu.

Begin 2025 heeft de eerste groep bedrijven inmiddels volgens plan een CSRD-rapport opgeleverd over het boekjaar 2024. Dit waren bedrijven die hiervoor ook al relatief uitgebreid over duurzaamheid moesten rapporteren (onder de zogeheten NFRD).

Volgens de oorspronkelijke planning zouden in de jaren hierna meer bedrijven volgen. De tweede golf was gepland voor begin 2026 (over boekjaar 2025). Veel niet-NFRD bedrijven hebben al in hun verslag over 2024 ingespeeld op de mogelijkheid snel onder de CSRD te vallen. Ze hebben een rapport geschreven dat al deels voldoet aan de eisen. En – nog belangrijker – aan de geest van de CSRD: dat rapportage een stap kan zijn naar transformatie: het daadwerkelijk duurzamer worden.

Halverwege 2025 leerden zij dat de CSRD voor hen uitgesteld wordt. Als onderdeel van de "Omnibus" wetgeving stemde het Europees parlement in april voor "Stop the clock": een uitstel van twee jaar voor de tweede en volgende golven.

Voor sommigen volgt het CSRD rapport inderdaad later – nu dus in 2028. Anderen kwamen er later in het jaar achter dat ze überhaupt niet meer onder de CSRD vallen. In november 2025 stemde het Europees parlement er namelijk mee in om de scope flink terug te brengen. Alleen bedrijven met meer dan 1750 werknemers en 450 miljoen omzet zouden nu nog onder CSRD vallen, een reductie van 90% ten opzichte van eerdere schattingen.

Maar ook zonder verplichting zien bedrijven het belang van transparantie over duurzaamheid. Ze kunnen nog steeds vrijwillig te rapporteren – en veel stakeholders vragen daar ook om. Het wegvallen van de verplichting kan zelfs een kans zijn. In plaats van braaf binnen de CSRD-hokjes te kleuren, kunnen ze nu een écht sterk impactverhaal vertellen.

## CSRD Day en de CSRD Awards

Op 27 November 2025 organiseren Impact Institute, Van der Molen E.I.S en Duurzaam gebouwd voor de tweede maal de CSRD DAY. Hierbij worden ook de CSRD Awards weer uitgereikt aan bedrijven die de CSRD letterlijk voorbeeldig inzetten in hun duurzaamheidsreis. 57 bedrijven gaven zichzelf op. Impact Institute analyseerde de verslagen en de motivatiebrieven en kwam tot een shortlist van 11 bedrijven, 8 grote en 3 mkb ondernemingen. Een jury onder leiding van emeritus hoogleraar Dick de Waard koos twee winnaars.

Meer informatie over de CSRD Day en de CSRD Awards (inclusief een uitgebreid juryrapport en details van de methodiek) vind je op [www.csrdday.nl](http://www.csrdday.nl) en [www.csrdawards.nl](http://www.csrdawards.nl)

## Over dit rapport

Het werk van de winnaars – en ook dat van andere deelnemers – biedt inspiratie en handvatten voor iedereen die met ook de CSRD aan de slag gaat. Impact Institute faciliteert dit graag met dit rapport, dat ook al zijn tweede jaar in gaat. Ditmaal is er samen gewerkt met de Gemeente Amsterdam en is er speciale aandacht voor de rol van lokale gemeenschappen.

De best practices in dit rapport zijn vooral gebaseerd op het bestuderen van de 11 bedrijven op de shortlist (de ‘koplopers’).



## Belangrijkste best practices

De volgende zeven best practices kunnen als voorbeeld dienen voor alle bedrijven die nog aan het begin van hun CSRD-reis – of die in het algemeen duurzame stappen willen zetten. Bij iedere best practice geven we één of meer voorbeelden van koplopers.

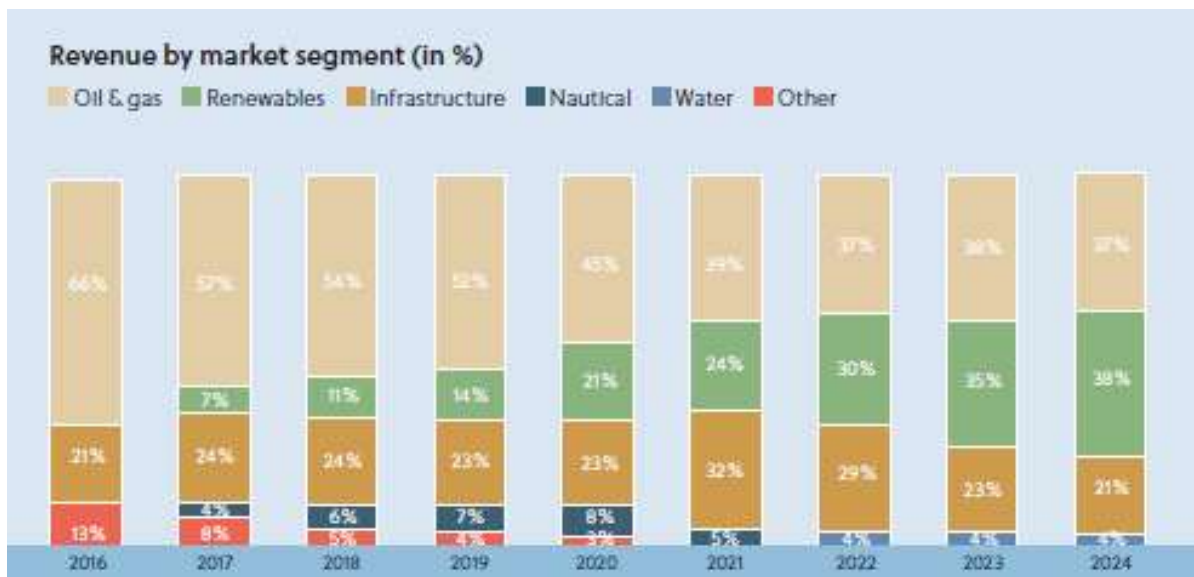
### Best practice 1: Veranker transitie expliciet in je strategie

Duurzaam rapporteren vereist duurzaam zijn. Een groot deel van de shortlist viel op door scherpe keuzes in de strategie, specifiek bij het inspelen op en meespelen met transitie. Er spelen verschillende transitie in Nederland, waarbij de energietransitie en de transitie naar een (meer) circulaire economie belangrijk zijn.

Veel van de organisaties op de shortlist durfden expliciete keuzes te maken voor de grote transitie en lieten die keuzes hun koers bepalen. Dat zie je bijvoorbeeld bij **Daiwa House Modular Europe**: modulair en demontabel bouwen is geen randvoorwaarde maar het vertrekpunt, waardoor hergebruik en circulariteit praktisch worden gemaakt in ontwerp, productie en toepassing. Het [ESG-verslag](#) schetst dit als een bewuste strategische positionering: bouwen in een industriële, circulaire keten, met ontwerp voor demontage en herinzet als uitgangspunt.

Als energie-infrastructuurbedrijf is **Stedin Groep** één van de leidende spelers in de energietransitie. Kabels en leidingen die nu aangelegd worden, liggen er voor de komende decennia. Stedin moet dus wel anticiperen op het energiesysteem van de toekomst. Dit is haar wettelijke taak. Maar ook zonder wettelijke aansluitplicht kiest Stedin ervoor de invoeding van groen gas te stimuleren. Op pagina 22 van het [jaarverslag](#) legt Stedin uit hoe zij haar netwerk uitbreidt en versterkt om toekomstige volumes groen gas mogelijk te maken.

**Fugro** laat tenslotte zien hoe strategische keuzes zichtbaar worden in de portfoliomix. Fugro biedt geo-informatiediensten aan voor verschillende sectoren. Waar hernieuwbare energie minder dan 10 jaar geleden niet eens apart werd genoemd, is het aandeel inmiddels gegroeid tot 38%, terwijl olie en gas daalde van 66% naar 37% (pagina 11 [jaarverslag](#), zie ook figuur 1). Fugro volgt de trend naar meer duurzame energie, maar ze maakt deze ook mede mogelijk.



Figuur 1: Ontwikkeling omzet per sector voor Fugro. Pagina 11 [jaarverslag](#).

## Best Practice 2: Onderbouw plannen met budget

Rapporteren over huidige prestaties is een belangrijk deel van de CSRD. Nog belangrijker is laten zien hoe je investeert in de transitie. Woorden tellen pas echt als er budget achter staat. De meerderheid van de bedrijven op de shortlist heeft haar doelen laten valideren door het Science Based Targets initiative (SBTi). Klimaatdoelen zijn dan in lijn met een 1,5°C-traject en er ligt een concreet pad ligt om emissies snel en diep te reduceren. Als zulke reducties in de héle economie plaatsvinden, is er geen klimaatprobleem meer.

**Koninklijke Heijmans N.V.** laat zien hoe dat eruit kan zien. In het [jaarverslag](#) (pagina 187-191) wordt per scope 1, 2 én 3 toegelicht welke stappen worden gezet en waar middelen naartoe gaan. Om een voorbeeld te geven: Heijmans investeert via AsphaltNu, waarin het 50% aandeelhouder is, in de nieuwe Asphaltcentrale Lage Weide in Utrecht. De centrale moet vanaf 2026 emissiearm produceren en tot 100% circulair asfalt leveren. Omdat dit asfalt ook een belangrijk grondstof voor Heijmans is, fungeert de investering meteen ook als hefboom om scope-3-uitstoot te verlagen.

**FrieslandCampina** illustreert hoe investeren ook breder dan klimaat kan (en moet) werken. Het zuivelbedrijf beloofde 1.817 ledenboeren voor hun bijdrage aan biodiversiteitsherstel. Zo wordt het transitiebeleid direct vertaald naar prikkels in de keten ([jaarverslag](#) p. 61)



## Best practice 3: materiele onderwerpen volgen uit diep begrip van impacts, risico's en kansen

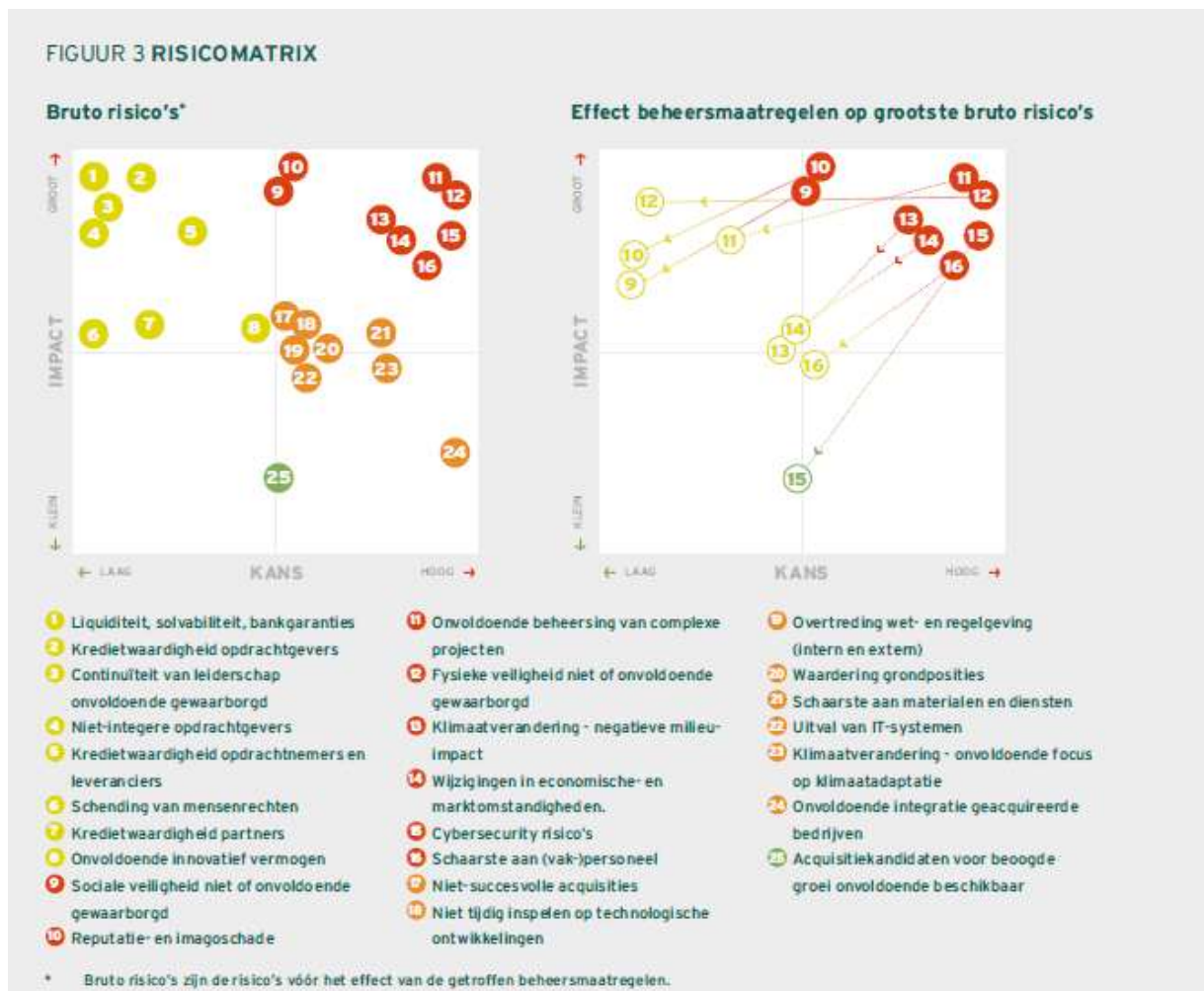
De dubbele materialiteitsanalyse (DMA) is typisch het startpunt van een CSRD reis. Een goede DMA dient twee doelen. Ten eerste is het belangrijk in de communicatie. Het bedrijf laat zo zien welke duurzaamheidsthema's volgens henzelf en de stakeholders het meest relevant zijn – en dat er dus ook acties op deze onderwerpen verwacht mogen worden. Ten tweede helpt de DMA om het proces behapbaar te houden. Door alleen op materiele onderwerpen te focussen, worden er mensen vrijgespeeld in de CSRD teams en hoeven er vaak tientallen datapunten minder verzameld te worden.

De materiele onderwerpen in de DMA komen voort uit het écht begrijpen van de impacts, risico's en kansen. De koplopers 'frontloaden' hun tijd in de CSRD reis door voldoende tijd en middelen beschikbaar te stellen om impacts, risico's en kansen goed te bestuderen aan het begin van het proces. Hiermee wordt de dubbele materialiteitsanalyse zo robuust mogelijk en staan ze 1-0 voor als ze naar de volgende stappen in de rapportage gaan.

**AkzoNobel** geeft een sterke beschrijving van het proces dat ze doorlopen hebben om de impacts, risico's en kansen te identificeren ([jaarverslag](#) p. 29). Ze benoemen de bronnen van het achtergrondonderzoek, de manier waarop workshops zijn georganiseerd om de impacts, risico's en kansen te scoren en de manier waarom interne en externe experts zijn betrokken.

Als er impacts, risico's en kansen zijn geïdentificeerd, is het natuurlijk zaak om maatregelen te nemen om deze beheersbaar te maken. **Dura Vermeer** geeft een sterk visueel overzicht hoe beheersmaatregelen de belangrijkste bruto risico's reeds gemitigeerd hebben op pagina 25 van het [jaarverslag](#) – zie ook figuur 2 op de volgende pagina.

Een belangrijke vraag bij het lezen van de DMA sectie van een CSRD verslag, is vaak waarom bepaalde onderwerpen juist *niet* als materieel beoordeeld zijn. [AkzoNobel](#) (pagina 30) en [De Volksbank](#) (pagina 150-151) beantwoorden deze vraag pro-actief voor alle niet-materiele milieu-onderwerpen.



Figuur 2: Analyse van bruto- en netto-duurzaamheidsrisico's volgens Dura Vermeer. [Jaarverslag p.25](#)

## Best practice 4: Wees eerlijk over problemen in de waardeketen

De CSRD vraagt om impacts, risico's en kansen over de héle waardeketen, niet alleen de eigen operatie. Bedrijven worden daarbij zelf gevraagd hun belangrijkste waardeketens te bepalen. Hoe diepgravend ze dat doen, verschilt nogal. Koplopers definiëren de keten bewust breed en zijn open over potentiële negatieve effecten, inclusief risico's op mensenrechtenschendingen.

**AkzoNobel** laat dit expliciet zien met een overzicht van de belangrijkste mensenrechtenkwesties (jaarverslag 2024, p. 26). "Moderne slavernij" staat daar zowel in de upstream-keten als in logistiek benoemd. Het is een concrete risicofactor om op te sturen ([jaarverslag p. 26](#)).

**Sunrock** hanteert dezelfde openheid. In het [ESG-verslag](#) (p. 71) worden negen mogelijke arbeidsmisstanden in de keten benoemd – van gezondheid- en veiligheidsrisico's tot het niet naleven van regelgeving rond vakantiedagen. In 2024 zijn twee audits uitgevoerd:



bij de eerste is op vijf thema's onvoldoende naleving vastgesteld en zijn herstelacties ingezet; bij de tweede gold dit nog op drie thema's.

Een deel van de toeleverketen van zonnepanelen ligt in de Oeigoerse regio van China. Sunrock werkt daarom samen met vertegenwoordigers van de Nederlandse Oeigoerengemeenschap om de keten transparanter te maken en inkoopstandaarden aan te scherpen, met de ambitie om verder te gaan dan gangbare industrienormen. Zie ook figuur 4 op de volgende pagina.

## Best practice 5: Handel naar de uitkomsten van due diligence

Eerlijk zijn over risico's in de waardeketen is een begin; de volgende stap is ernaar handelen. Dat kan door concrete maatregelen in de keten, of door nee te zeggen tegen risicovolle bedrijfsactiviteiten.

**De Volksbank** maakt het proces en de follow-up van due diligence heel zichtbaar, en gebruikt dit als kapstok voor een groot deel van het verslag. In de tabel op pagina 157 van het [jaarverslag](#) benoemen ze o.a. welke acties zijn ingezet om negatieve impacts op mensen en het milieu aan te pakken (onderdeel d) en hoe de effectiviteit daarvan wordt gemeten (onderdeel e)

| Statement on due diligence                                                  |                                                              |                           |                                   |                                                       |                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Core element of due diligence                                               | Climate change                                               | Own workforce             | Customer relationship             | Business conduct                                      | Anti-financial crime             |
| a) Embedding due diligence in governance, strategy and business model       | Strategy, business model and value chain                     |                           |                                   |                                                       |                                  |
| b) Engaging with affected stakeholders                                      | Interests and views of stakeholders                          |                           |                                   |                                                       |                                  |
| c) Identifying and assessing negative impacts on people and the environment | Double materiality assessment                                |                           |                                   |                                                       |                                  |
| d) Taking action to address negative impacts on people and the environment  | Actions and resources in relation to climate change policies | Actions for Own workforce | Actions for Customer relationship | Actions for Business conduct                          | Actions for Anti-financial crime |
| e) Tracking the effectiveness of these efforts                              | Targets related to climate change mitigation and adaptation  | Targets for Own workforce | Targets for Customer relationship | Policies, management and actions for Business conduct | Targets for Anti-financial crime |

Figuur 3: Due diligencestatement De Volksbank. [Jaarverslag](#) p. 157.

**Fugro** laat zien dat due diligence ook kan betekenen: niet instappen. Het bedrijf kwalificeert de gevolgen van deep-sea mining voor milieu en mariene ecosystemen als een te groot risico en verbindt hieraan een duidelijke grens. Totdat onafhankelijk onderzoek aantoont hoe dit veilig kan, en heldere regelgeving door de UN International Seabed Authority is vastgesteld, ontwikkelt Fugro géén commerciële activiteiten op deep sea mining, ondanks dat dit op korte termijn flink winstgevend kan zijn ([Jaarverslag](#) p. 60). Deze keuze is dubbele materialiteit in de praktijk: bescherming van natuur en ecosysteem (impact materialiteit), én van de eigen reputatie en lange-termijnwaarde (financiële materialiteit).

"After being invited to present on the Uyghur genocide and forced labour to company representatives of the International RBC Agreement for the Renewable Energy Sector at the Dutch Social and Economic Council, Sunrock was the first company to extend a direct invitation for us – the Dutch Uyghur Human Rights Foundation – to tell our story at their company. They took the issue seriously, with their CEO and other executive members personally attending the meeting. More than a hundred people gathered to hear us speak, and we witnessed first-hand how deeply they were moved by the harsh realities faced by the Uyghur people. Sunrock didn't just listen – they acted. They agreed to making meaningful improvements in their supply chain to uphold human rights. Their engagement didn't stop there; Sunrock later recommended us to the Danish Institute for Human Rights who then invited us provide a presentation to the Green Power Denmark – the renewable energy industry association of Denmark, further demonstrating Sunrock's dedication to promoting ethical and responsible business practices across the renewable energy sector. We deeply appreciate Sunrock's proactive approach, their willingness to confront difficult truths, and their commitment to making a positive impact. Their response gives us hope that more companies will follow their lead in prioritising human rights in global supply chains."

**Enwer Memet**

President of Dutch Uyghur Human Rights Foundation



Figuur 4: Resultaten van stakeholderdialoog Sunrock met de Oeigoerse gemeenschap in Nederland. [Jaarverslag](#) p. 62.

## Best practice 6: Betrek betrokkenen écht

De CSRD vereist een stakeholderconsultatie bij de materialiteitsanalyse. Dat is logisch vanuit dubbele materialiteit: een bedrijf kan zelf goed inschatten wat financieel telt, maar voor impactmaterialiteit heb je de mensen nodig die effecten ervaren. Lokale gemeenschappen, werknemers, ketenpartners en klanten brengen andere signalen, andere prioriteiten en vaak ook werkbare oplossingen. Door hen te betrekken wordt dit meegenomen in de DMA. Maar het zou zonde zijn als het hierbij blijft. Er ligt hier een kans is om het gesprek te verbreden naar gezamenlijke probleemoplossing en het creëren van gedeelde waarde.

**Schijvens Corporate Fashion** laat zien hoe dat kan. In het vrijwillige (!) [CSRD-rapport](#) staat op p. 9 een overzicht van 22 stakeholdergroepen, met per groep een inschatting van vertrouwen en kwetsbaarheid. Werknemers in de waardeketen in Azië, Afrika en Europa zijn kernstakeholders. In het 'Social'-hoofdstuk (p. 41-75) beschrijft Schijvens hoe hun belangen structureel worden meegewogen in besluiten en vooral hoe ze hier vooral ook steeds in meegenomen worden.

|                |                                       | Aantal | Criterium 1<br>Invloed | Criterium 2<br>Kwetsbaarheid | Criterium 3<br>Vertrouwen | Criterium 4<br>Orientatie | Totaal score 1<br>Invloed +<br>Kwetsbaarheid | Totaal score 2<br>Vertrouwen +<br>Orientatie | Stakeholder-<br>betrokkenheid |
|----------------|---------------------------------------|--------|------------------------|------------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------|
| Stakeholder 1  | Werknemers                            | 150    | 3                      | 2                            | 3                         | 2                         | 5                                            | 10                                           | Gemiddeld                     |
| Stakeholder 2  | Levenswijze                           | 1      | 3                      | 2                            | 3                         | 3                         | 5                                            | 11                                           | Gemiddeld                     |
| Stakeholder 3  | Levenswijze (productieve medewerkers) | 1000   | 1                      | 3                            | 1                         | 1                         | 4                                            | 6                                            | Laag                          |
| Stakeholder 4  | Levenswijze (productieve medewerkers) | 8      | 2                      | 3                            | 2                         | 2                         | 5                                            | 9                                            | Gemiddeld                     |
| Stakeholder 5  | Productieve medewerkers               | 300    | 1                      | 3                            | 1                         | 2                         | 4                                            | 7                                            | Gemiddeld                     |
| Stakeholder 6  | Productieve medewerkers (eigenaar)    | 11     | 3                      | 3                            | 3                         | 3                         | 6                                            | 10                                           | Hoog                          |
| Stakeholder 7  | Verenigde medewerkers                 | 1800   | 1                      | 3                            | 1                         | 1                         | 4                                            | 6                                            | Laag                          |
| Stakeholder 8  | Verenigde eigenaar                    | 9      | 3                      | 3                            | 2                         | 3                         | 6                                            | 11                                           | Hoog                          |
| Stakeholder 9  | Productieve medewerkers               | 600    | 1                      | 2                            | 1                         | 1                         | 3                                            | 5                                            | Laag                          |
| Stakeholder 10 | Productieve eigenaar                  | 3      | 3                      | 3                            | 3                         | 3                         | 6                                            | 12                                           | Hoog                          |
| Stakeholder 11 | Productieve eigenaar                  | 1      | 2                      | 2                            | 2                         | 3                         | 4                                            | 9                                            | Gemiddeld                     |
| Stakeholder 12 | Productieve eigenaar                  | 5      | 3                      | 3                            | 1                         | 2                         | 6                                            | 9                                            | Gemiddeld                     |
| Stakeholder 13 | Productieve eigenaar                  | 7      | 1                      | 1                            | 1                         | 2                         | 3                                            | 5                                            | Laag                          |
| Stakeholder 14 | Productieve eigenaar                  | 44     | 3                      | 3                            | 3                         | 3                         | 6                                            | 11                                           | Gemiddeld                     |
| Stakeholder 15 | UFS als dochter                       | 49     | 2                      | 2                            | 3                         | 3                         | 5                                            | 11                                           | Gemiddeld                     |
| Stakeholder 16 | Verzekeringmaatschappijen             | 1      | 3                      | 3                            | 1                         | 1                         | 5                                            | 7                                            | Gemiddeld                     |
| Stakeholder 17 | Financiers                            | 3      | 3                      | 3                            | 2                         | 2                         | 5                                            | 9                                            | Gemiddeld                     |
| Stakeholder 18 | Fair Wear Foundation                  | 1      | 2                      | 2                            | 2                         | 3                         | 4                                            | 9                                            | Gemiddeld                     |
| Stakeholder 19 | Endgebruikers/dragers                 | 0      | 2                      | 2                            | 2                         | 1                         | 5                                            | 8                                            | Gemiddeld                     |
| Stakeholder 20 | Omwonenden supply chain               | 0      | 1                      | 1                            | 1                         | 1                         | 4                                            | 6                                            | Laag                          |
| Stakeholder 21 | Omwonenden in NL                      | 30.000 | 1                      | 1                            | 1                         | 1                         | 3                                            | 4                                            | Laag                          |
| Stakeholder 22 | Natuur                                | 8      | 1                      | 1                            | 1                         | 1                         | 4                                            | 6                                            | Laag                          |

1=Laag, 2=Gemiddeld, 3=Hoog

**Criterium 1 Invloed:** In hoeverre heeft de stakeholder invloed op de organisatie of het project, zowel direct als via andere stakeholders?

**Criterium 3 Vertrouwen:** In hoeverre bestaat er wederzijds vertrouwen tussen de organisatie en de stakeholder en in hoeverre is er sprake van een vertrouwensrelatie?

**Criterium 2 Kwetsbaarheid:** In welke mate wordt de stakeholder beïnvloed door het project, de organisatie of het initiatief?

**Criterium 4 Orientatie:** In hoeverre is de stakeholder bereid om betrokken te zijn bij de organisatie en het bredere proces?

Figuur 5: Overzicht stakeholdergroepen Schijvens Corporate Fashion. [Jaarverslag](#) p. 9.

**De Volksbank** geeft een helder voorbeeld over hoe stakeholderbetrokkenheid te communiceren. Op pagina 18 en 19 van het [jaarverslag](#) staat een grote tabel met zeven stakeholdergroepen. Per groep wordt samengevat hoe de samenwerking is ingericht,



met welk doel de dialoog plaatsvindt en welke concrete acties eruit voortkomen. Daarmee wordt betrokkenheid tastbaar en navolgbaar in plaats van een generieke opsomming.

## Best Practice 7: Bouw het CSRD verslag rondom een sterke verhaallijn en niet als een puntenlijstje

Een CSRD-verslag kan honderden kwalitatieve en kwantitatieve informatiepunten bevatten. Daardoor dreigt het gevaar van een “puntenlijstje”: alle ESRS-eisen keurig aflopen, maar zonder samenhangend verhaal. Koplopers laten zien dat het anders kan. Ondanks de lengte (148 pagina's voor de duurzaamheidsparagraaf) is het [verslag](#) van **Heineken** goed leesbaar. De duurzaamheidssectie is opgehangen aan een brouwerij-specifieke kapstok: Environmental, Social, Responsible met consequente kleurcodering, korte teksten en veel visualisaties die de lezer meenemen.



Figuur 6: Kapstok-pagina van de duurzaamheidssectie van Heineken. [Jaarverslag](#) p. 142..

Ook **Stedin** bewijst dat je een logisch lopend verhaal kunt combineren met het behandelen van alle CSRD-datapunten: in de kantlijn van het [jaarverslag](#) staan doorlopend ESRS-verwijzingen. Zo kan de CSRD-detective napluizen hoe alle datapunten precies zijn verwerkt, terwijl de gemiddelde lezer niet verdwaalt in detail. Een voorbeeld staat in figuur 7 op de volgende pagina.



## Biodiversiteit in de keten

Biodiversiteit is de basis van gezonde ecosystemen. Het speelt een cruciale rol in het ondersteunen van de natuurlijke hulpbronnen die onze organisatie en de samenleving nodig hebben. Stedin erkent haar verantwoordelijkheid om verlies aan biodiversiteit te beperken.

> EA 1.27  
MOD.A 4.4.1.1

| Thema                      | Waardeketen | IRKs             |                                                    | Tijdshorizon | Beleid           | Actieplan        |
|----------------------------|-------------|------------------|----------------------------------------------------|--------------|------------------|------------------|
| Biodiversiteit in de keten |             | Negatieve impact | Biodiversiteits-verlies in de upstream waardeketen | Middellang   | Verwacht in 2025 | Verwacht in 2025 |

## Materiële impacts, risico's en kansen

### Impacts

> EA 100-1  
72.02.0

Onze organisatie heeft een negatieve biodiversiteitsimpact in de keten als gevolg van de winning van grondstoffen, energieproductie en het leveren van diensten door ketenpartners.

Om tot deze conclusie te komen, heeft Stedin op basis van internationaal erkende veroorzakers van biodiversiteitsverlies (drukfactoren) een eerste onderzoek gedaan naar de mate waarmee zowel onze eigen bedrijfsactiviteiten op eigen areaal als activiteiten in onze waardeketen mogelijk bijdragen aan verlies van biodiversiteit. Uit dit onderzoek blijkt dat meer dan 99% van de impact op biodiversiteit zich afspeelt in onze upstream waardeketen. Hiertij is geen rekening gehouden met systeemrisico's. Dit zijn risico's die voortkomen uit het uitvallen van hele ecosysteem, niet uit het falen van afzonderlijke onderdelen ervan.

> EA 50M.3  
16.0.1

> EA 100-1  
17.0

Het is niet bekend of onze leveranciers specifieke gebieden of bedreigde soorten negatief beïnvloeden. Ook weten we niet in welke mate activiteiten in de waardeketen leiden tot de degradatie van ecosystemen, woestijnvorming of bodemafdichting. Daarnaast zijn we niet bekend met specifieke getroffen gemeenschappen vanuit de impact die wij zelf of onze leveranciers hebben op biodiversiteit. Er zijn dan ook geen consultaties geweest met eventuele getroffen gemeenschappen. Er is geen specifiek onderzoek naar afhankelijkheden van biodiversiteit en ecosysteemdiensten geweest.

> EA 1.18

We hebben geen veerkrachtsanalyse uitgevoerd om te beoordelen hoe de impacts, risico's en kansen met betrekking tot biodiversiteit invloed uitoefenen op ons bedrijfsmodel. Deze verwachten we in 2025 uit te voeren.

Het bovenstaande is mede input geweest voor de dubbele materialiteitsanalyse 2024.

> EA 100-1.7

## Beleid, acties, maatstaven en doelen

### Beleid

Op dit moment heeft Stedin nog geen beleid of acties voor impact op biodiversiteit in de keten.

> EA 2.10

### Acties

De acties die we uitvoeren voor CO<sub>2</sub>-reductie (zie [Klimaatmitigatie](#)) en circulariteit (zie [Circulaire materiaalinstroom](#)) zullen eraan bijdragen om een deel van de impact op biodiversiteit in de keten indirect te verlagen. Om meer grip te krijgen op de impact in de toeleveringsketen, zijn we gestart met het nader in kaart brengen van welke impact we op biodiversiteit hebben in onze toeleveringsketen. Hiervoor onderzoeken we, samen met een externe partij, de impact die grondstoffen in de keten hebben. Om de impact te kunnen meten, hebben we een meetmethode ontwikkeld op basis van de Mean Species Abundance per km<sup>2</sup> per jaar (MSA KM<sup>2</sup> y). Deze meetmethode geeft, per leverancier van aannemerdiensten, de belangrijkste netwerkcomponenten en energieleveranciers, inzicht in de impact op biodiversiteit.

> EA 2.22;  
EA 2.340.2.0;  
EA 3.27;  
EA 4.30;  
EA 4.50;  
EA 5.31

Figuur 7: Een pagina uit het [jaarverslag](#) van Stedin. Let op de ESRS-referenties in de kantlijnen links en rechts.

## CSRD en het lokale perspectief

De CSRD dwingt bedrijven groot te denken. Het is gebaseerd op Europese regels en de waardeketens die beschouwd moeten worden zijn mondiaal. Tegelijk landt de uitvoering altijd lokaal. Veel ondernemingen zijn geworteld in wijken, bedrijventerreinen en regionale ketens. Dat maakt de CSRD óók een kans om de interactie met het lokale ecosysteem te verdiepen: om data en dialoog uit rapportages te vertalen naar betere keuzes in de stad en omgeving.

Wat verstaan we onder het lokale ecosysteem? Om te beginnen allerlei soorten bedrijven: grote bedrijven én mkb – inclusief sociale ondernemingen, maatschappelijk gedreven ondernemingen en coöperatieve ondernemingen. Daarnaast branche- en werkgeversorganisaties, kennisinstellingen, financiers, lokale advies- en auditpartijen, én de lokale overheid met haar beleid en inkoopkracht. Juist daar kan versnelling ontstaan.

We schetsen hier een vergezicht. Diepgaande samenwerking in lokale ecosystemen wordt deels al toegepast, een groter deel schets hoe het eruit zou kunnen zien. We noemen weer een aantal sterke voorbeelden – hier van bedrijven niet op de shortlist van de CSRD Awards staan, maar op dit onderwerp zeker koploper zijn.

## Rapporteren óver het lokale ecosysteem

Interactie met lokale ecosystemen valt in de CSRD onder de sociale onderwerpen, specifiek ESRS S3 (geraakte gemeenschappen). S3 is per definitie plaatsgebonden: effecten en maatregelen verschillen per gemeente, wijk of project.

Binnen S3 rapporteren bedrijven over welke impacts lokale gemeenschappen raken, welke maatregelen zijn genomen om negatieve effecten te beperken of te herstellen, en hoe die keuzes tot stand komen in samenspraak met de gemeenschap. Denk aan geluid rond een luchthaven (Schiphol), geur in een havenomgeving (Havenbedrijf Rotterdam) of bereikbaarheid tijdens werkzaamheden (Heijmans). S3 vraagt daarbij expliciet om het betrekken van de gemeenschap bij zowel de identificatie van problemen als het vinden van oplossingen. De rapportage is overwegend kwalitatief: van de 47 datapunten die behandeld moeten worden, er 43 narratief, 4 semi-narratief en geen enkel puur numeriek.

Ook andere ESRS-standaarden vullen het lokale beeld aan. De milieustandaarden E1–E5 adresseren onder meer vervuiling, waterstress, biodiversiteitsrisico's en afvalstromen op locatie. De sociale standaarden S1 (eigen werknemers) en S2 (werkers in de waardeketen) maken lokale werkgelegenheid, omscholing en inclusie concreet. De governance-standaard G1 raakt tenslotte aan klachtenmechanismen, grievance-



kanalen en lokale governance-afspraken. Samen maken deze onderdelen zichtbaar wat er lokaal gebeurt, hoe daarover wordt geluisterd en gerapporteerd, en welke keuzes volgen.

Bedrijven die niet onder CSRD vallen, kunnen in hun vrijwillige rapportage zich laten inspireren door S3 en de aanverwante onderwerpen. Hiermee kunnen ze hun waardecreatie voor de lokale gemeenschap duidelijk maken, wat ook inspirerend kan zijn voor talent, werknemers en lokale partners. Schiphol en Woningcorporatie Domijn bieden sterke voorbeelden.

### **Voorbeeld Schiphol**

Schiphol erkent de negatieve effecten van de luchthaven op omwonenden en neemt diverse maatregelen om die te verkleinen. Interessant is het nieuwe Environmental Fund: de opvolger van de Stichting Leefomgeving Schiphol. Het fonds is opgezet als een onafhankelijke stichting die vanaf 2025 jaarlijks €10 miljoen beschikbaar krijgt voor projecten die de kwaliteit van leven in de regio verbeteren. Zo wordt structureel budget vrijgemaakt voor lokale maatregelen die meer bottom-up zijn dan als de luchthaven direct zou beslissen en investeren ([jaarverslag](#) p. 22).

### **Voorbeeld Woningcorporatie Domijn**

Domijn, een woningcorporatie met huizen in Enschede, Haaksbergen en Losser, benoemt huurders en woningzoekenden als de belangrijkste stakeholder. Doel is om 'een thuis' aan te bieden. De vrijwel dagelijkse dialoog loopt direct tussen huurders en Domijn en via huurdersvereniging en bewonersgroepen. (Potentiële) huurders worden direct betrokken bij het behalen van doelen op de thema's betaalbaarheid, beschikbaarheid en leefbaarheid ([jaarverslag](#) p. 138)

Overigens is Domijn vanwege haar rechtsvorm (een corporatie) uitgezonderd van de CSRD. Bij de introductie van de CSRD reageerde de brancheorganisatie [aanvankelijk opgelucht](#) - duurzaamheidsrapportage werd vooral gezien als een last. Domijn vond dit onbegrijpelijk. Mede dankzij hun initiatief is het narratief inmiddels gedraaid en is er een sectorbrede Double Materiality Assessment (DMA) uitgevoerd en [guidance](#) ontwikkeld voor de latere stappen van (vrijwillige) duurzaamheidsrapportage.

## Rapporteren in het lokale ecosysteem

Het lokale ecosysteem kan ook helpen duurzaamheidsrapportage eenvoudiger en beter te maken. De gemeente Amsterdam heeft [een notitie](#) opgesteld over de ‘actielijnen’ die zij voor zich ziet. Centraal hierin staat dat lokale overheden worden gezien als belangrijke partner door hun kennis en ervaring met het sturen van en monitoren op sociaal impact. Dit bieden kansen om duurzame en sociale ambities van ondernemers te verbinden met lokale opgaven.

Het handelingsperspectief van de gemeente bestaat uit drie delen. Ten eerste het herkennen van de sociale vraagstukken die in gemeenschappen leven. Ten tweede het vormen van lokale ecosystemen die bijdragen aan oplossingen voor die socialevraagstukken, en ten derde bij het vaststellen van de impact daarvan (rapportage via CSRD of anderszijds).

### Herkennen van sociale vraagstukken

Bedrijven (en zeker mkb-bedrijven) staan er niet alleen voor als ze over duurzaamheid willen rapporteren<sup>1</sup>. Nationale MVO steunpunten, de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland en brancheverenigingen bieden praktische hulp met tools en templates vooral op het gebied van de materialiteitsanalyse – hierboven zagen we bijvoorbeeld al een voorbeeld uit de woonsector. Lokale overheden kunnen dit soort initiatieven onder de aandacht brengen via lokale kanalen. Daarnaast kunnen ze informatief aanbod van marktpartijen die invloed hebben op het mkb onder de aandacht brengen.

Vanuit het perspectief van de bedrijven zelf blijft de best practice “betrek betrokkenen écht” leidend in het herkennen van sociale vraagstukken. Zaak is niet éénmalig te luisteren voor de DMA, maar om doorlopend te luisteren, te toetsen en terug te koppelen. Het havenbedrijf Rotterdam en het UMC Utrecht geven extra best practices met specifieke focus op het lokale perspectief.

---

<sup>1</sup> Met de invoering van de Omnibus wetgeving is de ondergrens voor verplichte CSRD-rapportage flink verhoogd. Voor bedrijven die niet héél groot zijn (1750 werknemers, 450 miljoen omzet), zal rapportage vooral via de vrijwillige standaard voor het midden- en kleinbedrijf zijn.

### Voorbeeld Havenbedrijf Rotterdam

Havenbedrijf Rotterdam voert al jaren een vaste dialoog met de omgeving. Bewoners worden bereikt via publiekskanalen en open dagen, er zijn informatiebijeenkomsten en spreekuren in de wijk, en er is structureel overleg met gemeenten, provincie en toezichthouders. In de context van de CSRD is stakeholderdialoog een verplicht onderdeel van de dubbele materialiteitsanalyse. Voor het havenbedrijf is dat geen eenmalige exercitie rondom een enquête of workshop, maar een continue cyclus van luisteren, toetsen en terugkoppelen die het hele jaar doorloopt. Daarmee sluit de bestaande praktijk logisch aan op de CSRD-eis: wat in veel organisaties “projectmatig” wordt opgezet, is in de haven feitelijk ingebed in de normale werkwijze ([jaarverslag](#) p. 42 en verder).

### Voorbeeld UMC Utrecht - Laat stakeholders de agenda voor transparantie mede bepalen

Het Universitair Medisch Centrum Utrecht draait de volgorde om: niet “wat wij willen vertellen”, maar “waar wil het publiek transparantie over?” Patiënten, werknemers, studenten en het brede Utrechtse publiek bepaalden het vertrekpunt; het jaarverslag volgt die vragen. Het laat zien hoe zorg, onderzoek en onderwijs in 2024 maatschappelijke opgaven raakten en hoe wordt gewerkt aan een duurzame leefomgeving en goed bestuur met als ambitie “gezondheid voor ieder mens, binnen planetaire grenzen”.

UMC Utrecht ziet zichzelf als een ankerinstituut voor de stad: zorgverlener, opleider en werkgever in één, met dagelijks effect op buurten, studentenstroom en regionale arbeidsmarkt. Die nabijheid vraagt om plaatsgebonden verantwoordelijkheid. In het jaarverslag zie je dat terug in samenwerkingen met gemeente en wijkpartners, de aandacht voor bereikbaarheid en leefomgeving rond het campusgebied, én in programma's die gezondheid dichterbij inwoners brengen. Zo krijgt S3 concreet vorm: niet alleen luisteren naar wat Utrecht belangrijk vindt, maar dat ook vertalen naar keuzes in zorg, onderzoek, onderwijs en de manier waarop UMC Utrecht aanwezig is in de stad ([jaarverslag](#) p. 7 en verder)

## Vormen van lokale ecosystemen

Lokale ecosystemen zijn van onschatbare waarde bij het bepalen en vergroten van lokale impact. Maar ze ontstaan niet altijd vanzelf. Een overkoepelende, activerende rol vanuit de gemeente kan een belangrijk eerste zetje zijn. Amsterdam zet bijvoorbeeld op

stadsdeelniveau in op het leggen van verbinding tussen lokale (sociale) ondernemers, gemeenschappen en *corporates*.

### Vaststellen van impact

Zodra materiele thema's bekend zijn, kunnen bedrijven zich richten op rapportage – middels CSRD voor grote bedrijven of een vrijwillige variant voor kleinere bedrijven. Data en methodieken zijn hier vaak de bottleneck. Lokale overheden kunnen bestaande impactmetingen op lokaal niveau verkennen en onderzoeken hoe ze deze processen kunnen bundelen om de toegevoegde waarde zichtbaar te maken en de administratieve lasten te verminderen voor lokale ondernemers.

Een concreet voorbeeld is [Green at Heart](#): een EU-gefinancierd programma dat mkb'ers met praktische ESG-tools en lokale coaching helpt om data te verzamelen, kansen te identificeren en zich voor te bereiden op (vrijwillige) CSRD-rapportage. De gemeente Amsterdam positioneert het expliciet als een nuttig instrument voor het verduurzamen van mkb op Europees niveau; deelname is kosteloos en kost weinig tijd, met focus op doen i.p.v. papierwerk.

Daarbij moet er ook meer worden ingezet dat 'impact' daadwerkelijk zichtbaar is en gewaardeerd wordt. Tegelijkertijd is het belangrijk om te evalueren wat nou echt lokaal en wat eerder nationaal moet gebeuren. Op lokaal niveau zet de gemeente Amsterdam in op de ontwikkeling van een 'meta impact meting' door het integreren van verschillende bestaande tools die het lokale mkb gebruikt. Waarmee inzichtelijk wordt welke impact er samen in een bepaald gebied bereikt wordt en vervolgens erop gestuurd kan worden. Dat moet vooral schaalbaar zijn.

Decentrale overheden zijn zelf economische spelers. Via inkoop, concessies en gebiedsontwikkeling kunnen zij transparantie en transformatie stimuleren. Dat kan procesmatig (borgen dat impact daadwerkelijk worden gemeten en gerapporteerd) en inhoudelijk (koppeling aan transformatieve ambities, bijvoorbeeld 1,5°C-aligned doelen). Cruciaal is proportionaliteit: stel eisen die mkb en lokale leveranciers niet onnodig benadelen, maar juist helpen aanhaken.

Tot slot: (lokale) overheden vallen buiten de scope van de CSRD – de C staat immers voor "Corporate". Toch is impact meten en rapporteren ook voor hen waardevol, als basis voor beleid, dialoog en verantwoording. De Gemeente Utrecht werkt bijvoorbeeld met de [Nieuwe Economische Index](#), een aanpak die ook in andere gemeenten navolging vindt. Zo versterken publieke en private transparantie elkaar: bedrijven rapporteren conform CSRD, overheden verbinden die informatie met lokale doelen en maken zichtbaar wat er in de regio verbetert.





Fotographie: Lieke Kooyman.

### Over Impact Institute

Impact Institute is de toonaangevende expert in het meten en waarderen van sociale en milieu-impact, en helpt organisaties de maatschappelijke impact van hun bedrijfs-activiteiten inzichtelijk en vergelijkbaar te maken.

Impact Institute biedt unieke impact data, software, tooling, training en consulting – van het adviseren in het integreren van impact in duurzame besluitvorming en bedrijfsvoering, tot tooling voor (dubbele) materialiteitsanalyses, en support bij het voldoen aan de laatste duurzaamheidswetgeving (CSRD, CSDDD, SFDR etc).

Impact Institute vormt een hecht eco-systeem samen met zuster-organisaties True Price en Impact Economy Foundation, die in samenwerking open-source standaarden en methodologiën (Impact-Weighted Accounts Framework of IWAF) ontwikkelen en publiceren. Met het doel om naast financiële resultaten ook maatschappelijke en ecologische waarde zichtbaar en vergelijkbaar te maken, om de transitie naar de Impact Economie te versnellen, een economie waarin werk, innovatie en ondernemerschap bijdragen aan het oplossen van onze maatschappelijke uitdagingen.

[www.impactinstitute.com](http://www.impactinstitute.com)