

ESG, weerbaarheid en systeemdenken; het nieuwe ‘going concern’

René Orij

Received 12 February 2026 | Accepted 15 February 2026 | Published 12 March 2026

In het *MAB* is een trend zichtbaar; veel artikelen gaan tegenwoordig over duurzaamheid in en door organisaties. Voor sommigen lijkt dat een hype, voor anderen is duurzaamheid de norm geworden. Mijns inziens is het hoognodig om duurzaamheid als norm te omarmen in het bedrijfsleven. Een onderneming die duurzaamheid, ofwel ESG, serieus neemt, bekijkt processen breder dan het ouderwetse primaire proces van inkoop en verkoop; om met geld en mensen op weg te zijn naar winst. Dat bredere kijken is noodzakelijk in een onvoorspelbare wereld.

Zwarte zwanen

De wereldwijde ontwikkelingen van de laatste tijd hebben oude vormen van houvast laten verdwijnen. Risico's inschatten op basis van gebeurtenissen uit het verleden is lang niet altijd bruikbaar. De context verandert snel en is vaak onvoorspelbaar en onvoorstelbaar. In plaats van de verwachte witte zwanen duiken er ineens zwarte zwanen op. Taleb schreef hier in 2007 een belangwekkend boek over: *'The black swan: The impact of the highly improbable'*. Daarin richt Taleb zich op onverwachte gebeurtenissen in de financiële sector – de onverwachte zwarte zwanen. Zijn metafoor gaat over de eerste Europese bezoekers aan Australië. Zij kenden vanuit Europa alleen witte zwanen, maar zagen in Australië voor het eerst zwarte zwanen. De les daaruit: als het referentiekader bestaat uit witte zwanen, gevormd door gebeurtenissen uit het verleden, dan kunnen zwarte zwanen niet bestaan. Het bestaan van zwarte zwanen laat zich dus niet voorspellen op de ouderwetse c.q. bekende manier. In de huidige wereld zijn zwarte zwanen ook te vinden in bijvoorbeeld de politiek, het milieu en wereldwijde goederenstromen. De opwarming van het klimaat is daarbij overigens geen onverwachte zwarte zwaan meer, maar de effecten van opwarming van de aarde zijn wel zo groot dat we geen goed zicht hebben op de gevolgen hiervan. In ieder geval niet op een manier die gebaseerd is op het vertalen van gebeurtenissen uit het verleden naar de toekomst.

Weerbaarheid

Onverwachte toekomstige gebeurtenissen kunnen het voortbestaan van organisaties in gevaar brengen. Om die reden is het belangrijk om als organisatie voldoende weerbaar te zijn. Weerbaarheid staat voor het vermogen van iemand of een organisatie om met die onverwachte en wellicht bedreigende omstandigheden om te gaan. Weerbaarheid wordt door Derissen et al. (2011), gebaseerd op Holling (1973), gedefinieerd als: “the magnitude of disturbance that can be absorbed before the system changes its structure by changing the variables and processes that control behavior”. Heel erg duidelijk is die omschrijving niet, maar het gaat om het absorptievermogen om grote veranderingen aan te kunnen, en om vervolgens niet om te vallen. En hoe beter de informatie over de gewenste weerbaarheid is, des te beter kunnen de schattingen over de toekomst zijn in het kader van ‘going concern’.

Duurzaamheid in het bedrijfsleven en daarbuiten staat sinds een tijdje onder druk, vooral door wereldwijde onzekerheden op het gebied van politiek, veiligheid en economie. Om organisaties beter met de bedreigende zwarte zwanen om te leren gaan, zijn veranderingen nodig die de eigen weerbaarheid versterken. Ik suggereer hier dat een algemeen duurzaamheidsstreven kan helpen om organisaties weerbaar te laten zijn tegen bepaalde onverwachte gebeurtenissen. Weerbaarheid is hier de vertaling van het begrip ‘resilience’, dat geleidelijk de duurzaamheidsliteratuur is ingeslopen (Lin and Li 2025). De term ‘resilience’ kan ook vertaald worden als veerkracht. Veerkracht is het vermogen om met tegenslagen om te gaan. Bij weerbaarheid, en dan specifiek in combinatie met ESG, gaat om het beter grip krijgen op risico's. Hoewel veerkracht wellicht een positievere connotatie oproept, past weerbaarheid mijns inziens beter in deze context.

Systeemdenken

Wat kan helpen om ESG en weerbaarheid te versterken, is systeemdenken. Dat systeemdenken komt af en toe terug in de literatuur over accountancy (Bindenga 1973;

Brewster and Bucaro 2020) en over duurzaamheid (Gray et al. 1997), maar heeft geen groot bereik gekregen. Ik weet niet precies waarom niet, maar wellicht omdat het veel lastiger is dan de gebruikelijke werkwijze. In de informatietechnologie werkt men er wel mee en soms koppelt men ook allerlei concepten aan elkaar met duurzaamheid, weerbaarheid en systeemdenken. Zo openen Manzini et al. (2025) hun artikel, getiteld 'Enhancing organisational resilience through systems thinking' met de intrigerend quote *"In the face of complex challenges driven by technological advancements and global crises, organisations must develop better strategies for survival and sustainability."* Samengevat stellen ze dat systeemdenken, weerbaarheid en duurzaamheid samenhangen. Een boeiende vraag daarbij is in welke mate ESG de weerbaarheid van organisaties versterkt. En omgekeerd: welk effect heeft weerbaarheid op ESG?

Voor organisaties betekent omgaan met duurzaamheid vooruitkijken. Het betekent daarmee ook omgaan met niet-financiële zaken die oorspronkelijk niet in het primaire proces zaten. Omgaan met mogelijke tekorten aan grondstoffen en mensen, met het effect van klimaatverandering op het voortbestaan van de organisatie of de samenleving, en de negatieve effecten op het welbevinden van het personeel. Voor mij is de tegenhanger van een enkelvoudig proces het veelomvattende systeem van maatschappij en milieu. Als organisaties voor een werkwijze kiezen waarin ze systeemdenken en duurzaamheid centraal stellen, dan is hun weerbaarheid mogelijk beter

gewaarborgd dan in een paradigma van een recht-toe-recht-aan primair proces zonder aandacht voor duurzaamheid. Dat zou ook een nieuw duurzaamheidsdenken met zich mee kunnen brengen. De CSRD geeft een duidelijke aanzet daartoe. In de CSRD wordt de koppeling met weerbaarheid ook gelegd. Het woord 'resilience' komt alleen al in de standaard E1 klimaatverandering 20 keer voor (EFRAG 2025). In de CSRD is ook een belangrijke plek ingeruimd voor informatie die bedoeld is om vooruit te kijken, op korte, middellange en lange termijn. Zonder duidelijk systeemdenken te propageren, komt het in de ERS'en wel terug (EFRAG 2025): "All global economic enterprise depends on the functioning of earth systems, such as a stable climate and on ecosystem services, such as the provision of biomass (raw materials)". Maar ook in de veel voorkomende term ecosystemen (vooral standaard E4).

Onderzoek naar het verband tussen ESG en faillissementsinschattingen op lange en korte termijn laat zien dat weerbaarheid en ESG samenhangen (Khalil et al. 2024). Edmans (2023) en Hooper (2024) zeiden afzonderlijk van elkaar: ESG was tot nu toe een extraatje, maar zou de norm moeten zijn in financieel management. Het oude ESG is dood, lang leve het nieuwe ESG! Ik sluit mijn column af met een 'verwachte' stelling: duurzaamheid en weerbaarheid hebben elkaar nodig. Duurzame weerbaarheid is de nieuwe kijk op het voortbestaan van ondernemingen; het is de nieuwe vorm van systeemgeoriënteerd 'going-concern'. En dat past bij het MAB.

-
- **Prof. dr. R.P. Orij – René** is hoogleraar Corporate Sustainability Reporting bij het Center for Corporate Reporting, Finance & Tax van Nyenrode Business Universiteit en verbonden aan verschillende nationale en internationale academische journals op het gebied van accounting en sustainability. Hij is ook lid van het academic panel van EFRAG.
-

Literatuur

- Bindenga AJ (1973) Het vrije beroep van accountant (pp. 675–692). Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Brewster BE, Bucaro AC (2020) Systems-thinking in complex audit situations. *Current Issues in Auditing* 14(2): P40–P46. <https://doi.org/10.2308/CIJA-19-017>
- Derissen S, Quaas MF, Baumgärtner S (2011) The relationship between resilience and sustainability of ecological-economic systems. *Ecological Economics* 70: 1121–1128. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.01.003>
- Edmans A (2023) The end of ESG. *Financial Management* 52(1): 3–17. <https://doi.org/10.1111/fima.12413>
- EFRAG (2025) Draft Simplified ESRS. <https://www.efrag.org/en/draft-simplified-esrs>
- Gray R, Dey C, Owen D, Evans R, Zadek S (1997) Struggling with the praxis of social accounting: Stakeholders, accountability, audits and procedures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 10(3): 325–364. <https://doi.org/10.1108/09513579710178106>
- Hooper L (2024) ESG is dead. *Financial Times* 19 September 2024. <https://www.ft.com/content/47b334a9-69eb-4cd0-af22-6ad0b92c0ef6>
- Holling CS (1973) Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics* 4: 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- Khalil MA, Khalil S, Sinliamthong P (2024) From ratings to resilience: The role and implications of environmental, social, and governance (ESG) performance in corporate solvency. *Sustainable Futures* 8: 100304. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2024.100304>
- Lin Y, Li S (2025) Supply chain resilience, ESG performance, and corporate growth. *International Review of Economics & Finance* 97: 103763. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103763>
- Manzini D, Oosthuizen R, Chikwanda H (2025) Enhancing organisational resilience through systems thinking. *Social Sciences & Humanities Open* 12: 101783. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101783>
- Taleb NN (2007) The black swan: The impact of the highly improbable. Random House.