

Duurzaamheid is niet alleen een loffelijk ideaal, maar vaak ook een zinvol bedrijfseconomisch concept. Het in lijn brengen van bedrijfsresultaten en maatschappelijk nut begint met het meten van alle effecten die het ondernemen met zich meebrengt. Dat kan met de door KPMG ontwikkelde True Value methode. Het is een besluitvormingstool om toekomstige kansen en risico's te onderkennen. En daarmee ook een instrument om de corporate governance van een organisatie te verbeteren. Barend van Bergen, partner bij KPMG, legt uit hoe het werkt. "Financiële waardecreatie gaat steeds meer samenvallen met sociale waardecreatie."

'TRUE VALUE KAN EEN ECHTE EYE-OPENER ZIJN'

INTERVIEW MET BAREND VAN BERGEN, PARTNER BIJ KPMG

Jan Schoenmakers

Waardecreatie is de belangrijkste bestaansreden van een onderneming. Maar bedrijfswaarde en maatschappelijke waarde lopen niet altijd gelijk op. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is in de mode, maar veel bedrijven vullen dat in met een paar recyclingprojecten of het bouwen van een school voor minderbedeelde kinderen in een ver land. Wie structureel wil werken aan bedrijfsresultaten die toekomstbestendig zijn én maatschappelijke winst opleveren, moet het systematisch aanpakken. Dat betekent dat je eerst de waarden moet meten van alle effecten, naast omzet en kosten, die de onderneming met zich meebrengt. Deze zogenoemde externe effecten kunnen positief zijn, zoals lonen, opleiding en recycling. Maar er zijn ook negatieve effecten, zoals corruptie, onveiligheid en ecologische schade.

Dit meten en weten is een kwestie van eigenbelang: vroeg of laat gaat een onderneming last ondervinden van de sociale en ecologische schade die zij veroorzaakt of worden ze financieel beloond voor de positieve

bijdrage die zij leveren. Dat kan variëren van belastingen tot een regelrechte bedrijfssluiting, of positieve financiële prikkels, extra omzet of een prijspremium. Ondernemers hebben dus een methode nodig om de negatieve en positieve externe effecten van hun bedrijf te kwantificeren, om zo te weten wat hun kansen en de risico's in de toekomst zijn.

Barend van Bergen, ingenieur technische bedrijfskunde, is partner van KPMG Sustainability en Global Head Sustainability Advisory. In die rol initieert en coördineert hij wereldwijd een aantal nieuwe initiatieven van KPMG op het gebied van duurzaamheidsadvisering. Een van zijn belangrijkste bezigheden op dit moment is ondernemingen helpen hoe zij waardecreatie voor de onderneming en waardecreatie voor de maatschappij met elkaar in lijn kunnen brengen.

"Er is al jaren een discussie over de vraag hoe je waarde bepaalt. Sinds de crisis is het debat breder en intensiever geworden. De vraag wordt gesteld of je op korte termijn aandeelhouderswaarde moet sturen, of



Barend van Bergen: "Met True Value kan een bedrijf leiderschap tonen in een maatschappelijke discussie"

dat ook maatschappelijke waardecreatie op langere termijn het doel moet zijn van ondernemingen. Het debat wordt steeds breder gevoerd. De Wereldbank, de IFC, de OESO, en diverse business schools, allemaal zijn ze ermee bezig. True Value is de bijdrage van KPMG aan het debat; een methode om bedrijfswaarde te verbinden met maatschappelijke waarde.”

Is de definitie van maatschappelijke waarde niet sterk afhankelijk van je wereldbeeld?

“Dat is zo, maar je kunt dit instrument heel goed toepassen zonder uit te gaan van een specifiek gewenst wereldbeeld. Wij benaderen dit onderwerp agnostisch. Wij zeggen: kijk eens door de telelens en zie dat steeds meer externe effecten geprijsd worden. Dat kunnen we constateren zonder dat we direct een politiek standpunt innemen over schaarste, armoede of klimaatverandering. KPMG geeft met True Value drie stappen aan waarmee je toekomstige kosten en baten in kaart kunt brengen. Uiteraard vindt er in de politiek een ideologisch gedreven debat plaats over het internaliseren van externe effecten, maar wij proberen een objectieve methode aan te reiken om externe effecten op te nemen in de waardebepaling.”

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

“We hebben de methode ontwikkeld in samenspraak met een klant van ons, Ambuja in India. Deze dochter van de internationale bouwmaterialenproducent Holcim, die een omzet heeft van circa 20 miljard Zwitserse Frank, is al heel lang bezig met social corporate responsibility. Ambuja wilde twee dingen: de impact op de maatschappij meten en toekomstige winstgevendheid veilig stellen. In 2012 zijn ze met ons in zee gegaan om

aan deze doelen te werken met behulp van de True Value methodiek. KPMG heeft de methodiek daarna uitgewerkt in vier case studies, waarvan Holcim / Ambuja er één is. De andere zijn de Nederlandse Spoorwegen, de retailketen Kingfisher, een private equitybedrijf en een internationale voedingsmiddelenonderneming. Die laatste twee willen hun project met True Value niet in de openbaarheid brengen. Het beprijzen van externaliteiten is op zich niet nieuw, dat staat al meer dan vijftig jaar in de economieboeken. Het nieuwe en spannende is dat grote bedrijven dit nu werkelijk gaan doen. Zij erkennen dat zij positieve en negatieve impact hebben, ze willen die kennen en vervolgens actie ondernemen.”

Waarom willen bedrijven die effecten kennen? Is het idealisme of eigenbelang?

“Er zijn diverse redenen. Een belangrijke motivatie voor bedrijven om dit te doen is verbetering van hun prestaties, door winstgevendende omzet te verhogen of door huidige en toekomstige kosten te verlagen. Als gevolg van regelgeving komen er allerlei nieuwe prijzen aan, op CO2-uitstoot, op energiegebruik, op afval, etcetera. Een andere reden is het stimuleren van innovatie, of het verhogen van de betrokkenheid van medewerkers. Ook de externe reputatie van de onderneming kan een drijfveer zijn. Sir Mark Moody Stewart, voormalig topman van Shell en Rio Tinto, zei tegen ons dat dit voor hem vooral een motivatie-tool was. Heel veel bedrijven, vooral in bepaalde sectoren als energie en mijnbouw, staan alleen bekend om hun negatieve effecten. Het is heel motiverend voor de eigen medewerkers dat zij door innovatieve maatregelen hun maatschappelijk bijdrage kunnen verbeteren. De topman van Holcim, die ons ingeschakelde en onze sponsor was gedurende het project, zei

**“HET SPANNENDE IS DAT GROTE BEDRIJVEN NU ERKENNEN
DAT ZIJ POSITIEVE EN NEGATIEVE IMPACT HEBBEN, ZIJ
WILLEN DIE KENNEN EN VERVOLGENS ACTIE ONDERNEMEN”**

“HET IS HEEL MOTIVEREND VOOR DE EIGEN MEDEWERKERS DAT ZIJ DOOR INNOVATIEVE MAATREGELEN HUN MAATSCHAPPELIJK BIJDRAGE KUNNEN VERBETEREN”

dat hij niet zozeer geïnteresseerd was in kostenbesparing, daar had hij dit onderzoek niet voor nodig. Hij zag het vooral als instrument voor leiderschap, om uiteindelijk de prestaties van de onderneming te verbeteren.”

Het is dus essentieel dat het topmanagement hiervoor gemotiveerd is.

“Ja, absoluut. Een True Value project is geen sinecure. Het project met Holcim heeft ruim een jaar geduurd en er was een groot aantal mensen bij betrokken. Kijk, er zijn altijd tien redenen om het niet te doen. Als je tevreden bent met je huidige performance en je vooral op de korte termijnresultaten gericht bent, als je geen zaken overhoop wilt halen en geen mensen vrij wilt maken, dan ga je hier niet aan beginnen. Vaak zijn er geen korte termijn prikkels om de True Value methode toe te passen. Ook ziet het plaatje van de externe effecten er bij veel bedrijven niet zo fraai uit, sommigen sluiten daar liever de ogen voor of willen de vuile was niet buiten hangen. Je kunt de methode trouwens ook toepassen zonder ermee in de publiciteit te treden. We hebben een hele discussie gehad over de vraag in hoeverre je met de True Value methode in de openbaarheid moet komen. Er zit namelijk een aansprakelijkheidsrisico aan. Alles wat je belooft kan ook tegen je gebruikt worden, zeker als je beloftes niet kunt nakomen. No good deed goes unpunished, zoals sommige sceptici zeggen. Negen van de tien bedrijven die onze methode toepassen houden dat intern en gaan er niet mee naar buiten.”

Een andere reden om True Value toe te passen is, wat KPMG noemt, inform strategy. Wat wordt hiermee bedoeld?

“Als je op een andere manier naar de toekomst van je bedrijfsmodel kijkt, ga je andere dingen zien. Dat was

de belangrijkste reden dat Holcim ons binnenhaalde. Het concern was marktleider maar had behoefte om de strategie op te frissen. Wij hebben toen samen met hen alle toekomstige kosten berekend en dat heeft hen wakker geschud. De business cases die we bouwden, op basis van externaliteiten die in de toekomst kosten met zich mee gingen brengen, hebben hen geholpen betere beslissingen te nemen over investeringen en strategie.”

De derde reden die KPMG noemt is het vergroten van invloed. Hoe werkt dat?

“Deze motivatie zien we bij ondernemingen die een reputatieprobleem hebben. KPMG zelf is daar ook een voorbeeld van, net als sommige financiële instellingen. Als je publiek vertrouwen moet herwinnen, wat sectoren als farma, banken, voeding en accountancy nu meemaken, kan het heel goed zijn om te laten zien wat jouw maatschappelijke bijdrage is. KPMG heeft bijvoorbeeld de Nederlandse Spoorwegen ondersteund bij het maken van een maatschappelijke impact analyse. Als je wilt laten zien wat jouw maatschappelijke waarde is moet je dat niet door retoriek doen maar door concrete cijfers te tonen. Je kunt True Value dus gebruiken om politieke en publieke impact te krijgen, om leiderschap te tonen in een maatschappelijke discussie.”

Is het niet heel moeilijk en soms arbitrair hoe je effecten internaliseert en waarden toekent?

“Dat is soms ingewikkeld, maar het gaat in de regel om kwantificeerbare effecten. Samen met onze afdeling Corporate Finance lukt het vrij goed om externe negatieve en positieve effecten op gebied van milieu, belastingen, welvaart en werkgelegenheid te kwantificeren. Voor de bedrijven die daarmee naar buiten willen treden is het wel zaak heel exact te weten dat de becijfe-

[illegible]

die bedrijven normaal ook gebruiken, en zetten die in op het gebied van duurzaamheid. Dat gebeurt heel weinig. Bedrijven hebben heel veel intelligentie, data en instrumenten, maar zetten die nauwelijks in voor duurzaamheid. Als grote bedrijven al één procent van hun intelligentie, vaardigheden en investeringen zouden inzetten voor hun duurzaamheidsbeleid, dan zou dat er totaal anders uitzien.”

Hebben ondernemingen in ontwikkelingslanden een achterstand in het internaliseren van externe effecten?

“Ik zie dat niet zo. Het valt mij juist op dat er ondernemingen in opkomende markten zijn die als eerste deze exercitie doen. Holcim is daar een voorbeeld van, maar ook bedrijven in China en Zuid-Afrika. Misschien komt dat ook doordat vooral in de maakindustrie de True Value methode goed is toe te passen. Bij een bedrijf als Google zijn veel meer intangibles dan bij een chemische fabriek. En die maakindustrie is allemaal ge-outsourced naar de emerging economieën. Wat ik ook zie is dat in een land als India, waar de sociale infrastructuur slecht is, het bedrijfsleven van nature een grotere rol in de maatschappij speelt. Het blijkt dat ondanks de lagere mate van beprijzing op basis van sociale en milieuregelgeving, er toch een heel positieve businesscase te maken is. En als de regels strenger worden en de lonen gaan verder omhoog en er komen scholingseisen, dan wordt die businesscase nog positiever.”

Is True Value een instrument voor betere corporate governance?

“Als ik denk aan investeerders, met name de institutionele beleggers zoals pensioenfondsen, dan vind ik dat ze vanuit hun fiduciaire verantwoordelijkheid verplicht zijn om dit te stimuleren bij de ondernemingen waarin zij beleggen. Want daarmee kijk je naar de toekomstige positieve en negatieve opbrengsten die de waarde van jouw belegging beïnvloeden. Ook commissarissen zouden hierin geïnteresseerd moeten zijn, omdat zij deze inzichten nodig hebben bij het beoordelen van besluiten van het bestuur, zeker als het gaat om investeringen of overnames met een lange tijdshorizon.

Over de auteur

Jan Schoenmakers (1954) is directeur van ComOnBoard, adviseur in governance communicatie. Hij is tevens hoofdredacteur van Goed Bestuur.



Wereldwijde standaard

Het bedrijfsleven globaliseert, maar overheden blijven nationale wetten en regels maken. In dat vacuüm nemen grote internationale ondernemingen het heft in handen om wereldwijde standaarden te zetten, ook op het gebied van duurzaamheid. Ondernemingen als Nestlé, Unilever en DSM nemen het voortouw. De World Business Council for Sustainable Development, waar voormalig TNT-topman Peter Bakker de leiding heeft, ontwikkelt samen met de Natural Capital Coalition een wereldwijde standaard voor sustainability accounting, the Natural Capital Protocol. Het is de bedoeling dat die standaard wordt uitgebreid naar Social Capital. In september van dit jaar zal de VN de Sustainable Development Goals publiceren, waar het meten van externe effecten onderdeel van zal uitmaken. Veel grote bedrijven hebben al hun ecologische footprint berekend, en de verwachting is dat de volgende stap zal zijn om met behulp van gestandaardiseerde methoden zoals die van KPMG de maatschappelijke waardecreatie te berekenen.