

Adrian de Groot Ruiz, directeur True Price: "De data spreken voor zich. De keuzes zitten in de bronnen. Die moet je heel goed selecteren."

De waarde van **geluk** gemeten

CASUS:

Duurzame voornemens zijn goed, maar weten waar je staat, is soms beter. Alleen zijn niet alle elementen in een productieproces gemakkelijk uit te drukken in euro's.

'Zachte' waardes als welzijn en geluk zijn in euro's om te zetten. Adrian de Groot Ruiz (1983) mede-directeur van de sociale onderneming True Price, heeft nu dik vier jaar ervaring met het bepalen van echte waardes. "Het maakt inzichtelijk welke variabelen bepalend zijn voor verduurzaming van een bedrijf. En dan kun je ook goede beslissingen nemen." De Groot Ruiz heeft al vele praktische voorbeelden uitgewerkt, van de vraag of landbouw op de steppes van de Masai verstandig is, tot het welzijn van een vlucht door de KLM.

Een verzameling twintigers en dertigers rond een lange eettafel waarop de lunch staat uitgesteld. Een beeld dat je niet vaak in bedrijven ziet. True Price heeft tien mensen in dienst, allemaal jong en *eager* aan de slag met het verduurzamen van de wereld. In de hoek van hun kantoor in Amsterdam-Sloterdijk, tijdens hun middagpauze, smeren ze hun boterhammen en voeren ze gesprekken. Adrian de Groot Ruiz is dan onderweg naar dit kantoor; hij slaat dit genoeglijk samenzijn uiteindelijk over om met P+ te praten over grenzen aan beprijzen, de werkmethode van True Price en de missie van zijn sociale onderneming. True Price is voortgekomen uit een denktank over duurzaamheid Worldconnectors: een club van jonge, betrokken mensen en oude rotten in het vak zoals Herman Mulder (voormalig directeur-generaal bij ABN Amro) en André Veneman (AkzoNobel). Ook Adrian de Groot Ruiz, toen nog universitair docent *finance* aan de universiteit, zat er samen met Michel Scholte bij. "We kwamen allemaal vanuit onze eigen achtergrond tot het besef dat we iets met die externaliteiten moeten doen, dus die effecten die niet in de prijs zitten", vertelt De Groot Ruiz. "Want dat is ons idee: als je de externaliteiten kunt oplossen, zoals CO₂-uitsluit, watergebruik of kinderarbeid, dan is de hele wereldeconomie duurzaam."

De jonge pioniers zijn met een meetmethode aan de slag gegaan en in twee richtingen gaan ontwikkelen. De ene kant gaat over de echte prijs van een product voor de consument. De andere kant gaat over investeringsbeslissingen, de winst-verliesrekening van een bedrijf. "Met *true pricing* zijn we heel streng. Als een product duurzaam is, heeft het een echte prijs. Maar als

het gaat om het nemen van beslissingen is het ook waardevol om bepaalde baten mee te nemen of andere complexe zaken die niet per se ingeprijsd hoeven te worden, dus het meten en waarderen van impacts. Dan kan het ook gaan over dingen als intellectueel kapitaal of over de smaakbeleving van een product of over wat het doet als je mensen aan een baan helpt, wat het doet voor hun eigenwaarde. Dat is allemaal een stuk complexer en gaat voorbij *true pricing*, maar is wel belangrijk om mee te nemen." Het is een heel proces om tot de juiste meting en waardering te komen. "Eerst proberen we te snappen hoe een bedrijf in elkaar zit, hoe zit het product in elkaar, wat is de impact ervan, dus puur kwalitatief. Dan probeer je bij het beleid te komen; wat is de waardecreatie van dit product? Als je het eens bent over het verhaal dan gaan we rekenen. Data verzamelen, en dan proberen we alles te kwantificeren. Hoeveel CO₂ wordt er uitgestoten, hoeveel kinderarbeid is er in de keten, wat is het effect op de gezondheid? En dan kijken we naar de gehele keten, dus zowel van de productie tot aan de eigen fabrieken tot aan het effect bij de eindafnemer, de consument. De laatste stap is dat we al die verschillende impacts omzetten in euro's."

Dat klinkt als heel veel werk. Volgens De Groot hangt dit af van de opdracht. "Je kunt duizenden variabelen verzamelen, maar vaak gaat het om tien variabelen die 80 procent van je impact verklaren. Die moet je gaan zoeken. Als we die gaan meten, kunnen we goed een beslissing nemen. Bedrijven hebben de neiging ontzettend veel data te verzamelen, maar het zijn vaak data die er niet toe doen. Daarom zeggen we: zoek die tien variabelen waar het om draait, dan kunnen we gaan meten." True Price heeft intussen een hele serie op-



“Bedrijven hebben de neiging ontzettend veel data te verzamelen, maar het zijn vaak data die er niet toe doen. Kies de 10 belangrijkste variabelen en ga daarmee aan de slag”

en nu blijkt dat het gebied minder geschikt is voor landbouw. Na een aantal jaren is die grond niet meer vruchtbaar, dus wordt de opbrengst steeds lager. Bovendien gaat het ten kost van grootwild, wat slecht is voor het toerisme. We hebben ook gekeken naar alle andere producten die de Masai daar verkrijgen, zoals hout, honing, wax. Die hebben ook waarde, maar die verdwijnen. Dus gaat Tanzania er economisch juist op achteruit en is het onverstandig om al dat land om te zetten. Hier zie je de voordelen van het beprijzen van de impacts. Het leidt tot betere beslissingen.” In opdracht van Hivos heeft True Price gekeken naar een roos uit Kenia, een hybride thee-roos. Die kost bij de bloemist ongeveer zeventig cent. De werkelijke prijs van die roos bleek 95 cent te zijn. “We hebben gekeken naar wat je kunt doen om die roos te verduurzamen door een leefbaar loon te betalen, water te reduceren, evenals de CO₂-uitstoot. De grootste externe kostenposten bleken de impact van het energiegebruik, doordat ze door de lucht die roos moeten vervoeren, en de impact van de onderbetaling van de werknemers.” De meeste milieu-impacts waren op te lossen door de boeren zelf, mits zij toegang tot investeringen krijgen. “Met nieuwe technologieën kun je een roos bijvoorbeeld ook per schip vervoeren, wat veel duurzamer is. Dat is voor die boerderijen interessant, want het kost ook minder geld. Daar zijn ze wat mee gaan doen. Echter, de onderbetaling bleek niet op te lossen te zijn zonder extra inkomsten voor de boer. Werknemers moesten twee keer meer betaald krijgen. Daar zou de toch al geringe winstgevendheid met 50-100 procent van naar beneden gaan. Wil je daar wat aan doen, dan zul je toch de prijs die de boer krijgt moeten verhogen. Als je dat doorberekent naar de prijs van de roos in de bloemenzaak, dan blijkt dat-ie met 2 cent omhoog moet om dit te kunnen realiseren.”

Toch zullen de onderzoekers soms tegen grenzen aanlopen, simpelweg omdat niet alles te meten en te waarderen is. “Bij true pricing

drachten afgerond, voor onder meer Aliander, Schiphol, DSM, ABN Amro, AkzoNobel, Tony's Chocolonely, BAM, maar ook voor ngo's en de Verenigde Naties. Bij AkzoNobel onderzocht True Price de businessunit Paper & Performance Chemicals in Brazilië op natuurlijk, financieel, menselijk en sociaal kapitaal. AkzoNobel was al lang bezig met milieu-impacts, maar minder met de sociale kant. De Groot Ruiz: “Ze zagen voor de keten van bleekmiddelen dat de milieu-impacts groter waren dan de sociale impacts. Ze kwamen er ook achter dat het grootste deel van de milieu-impacts in de keten bij de klanten zat en niet bij de leveranciers. Daarnaast creëert zo'n onderzoek ook bewustwording. We hebben voor hen een complex vraagstuk begrijpelijk gemaakt. Dat hebben ze in hun jaarverslag opgenomen en ze zijn er nu intern mee aan de gang.”

Een ander voorbeeld is de opdracht voor de Verenigde Naties, die waarschijnlijk dit jaar wordt afgerond. True Price doet een aantal grote studies naar de impact van voedsel, onderdeel van het TEEB-programma (The Economics of Ecosystems and Biodiversity) samen met onder meer Wageningen Economic Research. “Het grootste is naar de impact van vlees, rund- en kippenvlees, en melk. Dan kijken we naar de hele wereld, wat zijn nu de verschillende impacts door die ketens heen? Het is de eerste studie wereldwijd naar de kosten en baten van veehouderij.” True Price heeft ook een analyse gemaakt voor de Masaisteppe in Tanzania. Die wordt traditioneel gebruikt voor nomadische veehouderij, maar de landerijen krijgen steeds meer een landbouw-functie, omdat die een veel hogere opbrengst zou generen. “We hebben de langetermijneffecten onderzocht

zijn we heel strikt in wat we meenemen. Als we de echte prijs van een product berekenen, kijken we naar de kosten die je echt naar nul wilt brengen om een product duurzaam te maken en dat je uiteindelijk wilt beprijzen. Daar hebben we nu ook een standaard methode voor. Methodologisch zitten daar geen principiële blokkades in. Waar wel een beperking in zit, is goede data. Dat is een praktisch probleem, maar wel belangrijk. Het is gewoon tijdsintensief om de juiste data boven tafel te krijgen als die er niet zijn.” Maar hoe zit het dan met de zachte waardes? “De onderzoeksvraag zit altijd in een bepaalde context, bijvoorbeeld: welk effect heeft een vliegreis op welzijn, zoals we voor Schiphol hebben gemeten? Zo komen we uit op een eurogetal.” Meer in het algemeen: “Als mensen werk hebben, is het salaris fijn, maar ook de sociale contacten en het gevoel van eigenwaarde, dus dan krijg je een ander eurogetal.” Die waardering is de keuze van True Price? “Ja, zeker. Maar dat geldt ook voor de financiële waardering van een gebouw, daar zitten ook keuzes in. Belangrijk: als het gaat om welzijn, kijken we wel naar het welzijn van die betreffende personen. We kijken dan wel naar studies over bijvoorbeeld het effect van welzijn op het hebben van werk, gemiddeld in Nederland. Die data spreken voor zich. De keuzes zitten in de bronnen.” De Groot Ruiz noemt standaardisering een belangrijke ontwikkeling. “Omdat je er niet aan ontkomt om keuzes te maken, methodologisch gezien, maar ook qua data. Soms heb je meer keuzes in de data dan in de methodes. Soms heb je niet de perfecte data en moet je gaan interpreteren, dus daarom is het belangrijk om te werken met standaardisatie. We hebben met een aantal partijen aan het Natural Capital Protocol gewerkt, een internationale coalitie van bedrijven en ngo's. Dat is heel waardevol, want dan heb je een grote groep die zegt: zo gaan we het doen.” ■

adrian@trueprice.org



ADVIES NYENRODE

MBA-PROFESSOR ANDRÉ NIJHOF

“We houden de maatschappelijke kosten nu nog onzichtbaar”

De maatschappelijke kosten van een product betalen we als burgers ook, zegt professor André Nijhof van de Nyenrode Business Universiteit. “Want de prijs die de consument niet betaalt, vergoeden we via belastingen, subsidies en ontwikkelingsprojecten. Het zou zomaar kunnen dat als we de werkelijke prijs gaan betalen, we uiteindelijk goedkoper uit zijn.” Het onderzoek naar de werkelijke prijs is sinds een jaar of vier, vijf actueel, stelt Nijhof. “Het is een belangrijke nieuwe ontwikkeling”, zegt hij. “Dat we weten dat die maatschappelijke kosten van bijvoorbeeld armoede en bedrijfsongevallen er zijn, maar dat we die ook inzichtelijk maken. We houden ze nu nog onzichtbaar, maar dit kunnen we slimmer organiseren. De werkelijke prijs is een reëel onderdeel van de keten.” Het blootleggen van de werkelijke kosten heeft ook een functie, stelt Nijhof. “Geïntegreerde jaarverslagen worden steeds gangbaarder. Bedrijven rapporteren over hun financiële, sociale en milieuprestaties. In hoeverre staan die relaties tot elkaar? Daarvoor hebben we de werkelijke kosten nodig, dat is de verbindende factor.” Nijhof noemt het mooi dat bij True Price ook wordt nagedacht over de beperkingen van het meten. “De discussie hierover blijft bestaan; sommige dingen zouden niet te meten zijn. Er zijn organisaties die ervan overtuigd zijn dat sociale impacts zoals kinderarbeid, slavernij et cetera niet zijn om te zetten in euro's. Het antwoord van Adrian de Groot is helder: je moet een aantal aannames doen, maar het kan dus wel.”

Waarbij Nijhof onmiddellijk een kanttekening maakt. “Je kunt die externaliteiten meten, maar dan zijn we er nog niet. Het debat over mensenrechten moeten we blijven voeren.” Als illustratief voorbeeld noemt hij de Ford Pinto-casus, een ‘klassieker’, die vaak in bedrijfseconomische literatuur wordt aangehaald. Ford zette in de jaren zeventig het Pinto-model in de markt, waarvan later bleek dat het mankementen bevatte die dodelijke ongevallen konden veroorzaken. Het management van Ford kon het ontwerp verbeteren tegen een kostenverhoging van 11 euro per auto. Hier werd echter niet voor gekozen, omdat de maatschappelijke kosten van slachtoffers van ongelukken niet opwogen tegen de productiekosten van 11 euro per auto. “Dit soort dilemma's gaan we met het berekenen van de werkelijke prijs echt niet oplossen”, stelt Nijhof. “We moeten elkaar scherp houden in de principes over ethiek.” Het spreekt Nijhof aan dat True Price uitgaat van de tien belangrijkste variabelen. “Het klopt dat bedrijven de neiging hebben veel te veel data te verzamelen, terwijl het uiteindelijk om tien variabelen gaat. Ik zie dat ook bij mijn contacten. Dus: durven kiezen en accepteren dat sommige dingen voorlopig niet worden meegenomen. Dat kan altijd nog later. Ik merk dat bedrijven dat heel moeilijk vinden, maar het is al een hele stap vooruit om te beginnen met meten.”

a.nijhof@nyenrode.nl

EEN NYENRODE MBA IN DUURZAAMHEID OPBOUWEN

Verdieping in duurzaamheid en innovatie kan bij Nyenrode Business Universiteit nu ook in modules die, door afzonderlijke modules te stapelen, samen opbouwen tot een volledig Executive MBA. Met André Nijhof als kerndocent behandelen deelnemers in zes maanden drie blokken van twee dagen; een studiebelasting van tien tot twaalf uur per week. Thema's van deze module 'Duurzaamheid en Innovatie' zijn onder andere 'Duurzaamheid als kansen in business bezien en benutten' en 'Duurzaam leiderschap bij veranderen'. Na het succesvol schrijven van een paper ontvangen deelnemers een erkend certificaat op MBA-niveau. Studiekosten zijn fiscaal aftrekbaar. Voor meer info mailen met: MMBA@Nyenrode.nl of bel: 0346-291001.