



# De **pijn** van keuzes maken

## CASUS:

In de zoektocht naar de goede keuzes voor onderwerpen in het verslag, gebruiken veel bedrijven het materialiteitsprincipe, maar dat is redelijk arbitrair.

Wat zet een bedrijf wel in zijn jaarverslag, wat laat hij weg? Het Global Reporting Initiative introduceerde drie jaar geleden nieuwe richtlijnen, met daarin centraal het materialiteitsprincipe, een leidraad die kan helpen bij lastige keuzes. Duurzaamheidsconsultant Marjolein Baghuis zegt: “Hiermee toont een bedrijf aan hoe diep zijn begrip zit van zijn duurzame plaats in de samenleving.”

**C**afé Runway in Hotel Sheraton oogt bij entree een beetje duister, ondanks de nette pakken, laptops en aktetassen. Achterin nodigt het echter uit voor lange gesprekken dankzij de hoge ramen waar veel zonlicht doorheen komt. Marjolein Baghuis (1968) werkt als consultant flexibel op allerlei plekken, zo ook op Schiphol, waar we op hoge krukken door praten over de ultieme aanpak van een goed jaarverslag. De bedrijfskundige werkte na haar studie op Nyenrode en Kellogg bij achtereenvolgens Procter & Gamble, Greenpeace en Synovate. “Heel verschillende organisaties, ja. Maar ik wil mensen in beweging brengen, en dan maakt de omgeving niet zoveel uit.” Toen ze in 2010 naar het Global Reporting Initiative (GRI) overstapte, kwam het duurzaamheidsverslag centraal te staan. “GRI maakt richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving. De uitdaging lag erin mensen in organisaties zover te krijgen dat ze duurzaamheid op de agenda zetten.” Haar grootste hoop voor verandering zit in het bedrijfsleven, zegt ze, want die heeft verandering op lange termijn. “Regeringen hebben een kleiner venster, want om de zoveel jaar zijn er verkiezingen en wisselen de machthebbers. Daarin zit een perverse prikkel om voor de korte termijn te kiezen.” In 2013 begon ze voor zichzelf. Ze ondersteunt bedrijven, groot en klein, om hun duurzaamheidsstrategie te bepalen en die goed te communiceren. Zowel op merk- als op bedrijfsniveau. “Ik heb veel voor Unilever gedaan. Dat heeft natuurlijk al een prachtig duurzaamheidsbeleid, daar kan ik geen enkele credit voor nemen. Ze zijn nu vooral bezig met de vraag hoe alle merken zover te krijgen dat zij hun marketing als krachtigste instrument inzetten om bij te dragen aan die duurzaam-

heidsdoelstelling. Ik werk ook voor totaal andere organisaties, zoals Tony's Chocolonely of VBDO, en voor start-ups.”

**Bij de huidige GRI-richtlijnen**, die in een multi-stakeholdersproces tot stand zijn gekomen, is zij nauw betrokken geweest. Het materialiteitsprincipe, dat veel bedrijven gebruiken tijdens het schrijven van een geïntegreerd jaarverslag om hun keuzes te bepalen, is voortgekomen uit de zogenoemde G4 richtlijnen, zegt Baghuis. Bij het materialiteitsprincipe gelden drie criteria: het bedrijfsbelang, het belang van stakeholders en de impact die een bedrijf heeft op de onderwerpen. “Bedrijven moeten wel keuzes maken vanuit de gedachte: wat is het meest relevant om te melden? Soms gaat dit wiebelen, want als je bedrijven de keuze laat wat ze gaan rapporteren, dan ligt het voor de hand om je vooral op de succesvolle zaken te richten. *Cherry picking* of de thema's kiezen die makkelijker te meten zijn. Maar het moet natuurlijk wel een afgewogen verslag blijven, met daarin ook de dingen die lastig waren en nog achterblijven bij de doelstellingen. Je moet als bedrijf wel blijven nadenken over de impact van je bedrijf op de omgeving en wat ervoor nodig is om dit goed te managen.” Dat niet alles in het jaarverslag terecht komt, vindt Baghuis logisch, omdat je anders een te lijvig verslag krijgt. “Een bedrijf als ASML heeft bijvoorbeeld in Nederland makkelijker toegang tot schoon water dan een vergelijkbaar bedrijf in Azië. Dat moet dan per land eendeloos over hetzelfde onderwerp rapporteren. Dan zie je door de bomen het bos niet meer. Dan krijgt het bedrijf minder tijd om de data te verwerken en er wat mee te doen. Want transparantie is fijn, maar het moet wel ergens



“Laat zien wat jouw keuzes zijn, vooraan in het rapport”

aliteitsanalyse hebben gevisualiseerd. “Bij Aegon zie je bijvoorbeeld dat de stakeholders ‘leeftijd en demografische veranderingen’ belangrijk vinden, maar het bedrijf dat zelf niet van belang acht. Dat is vreemd, want het feit dat de gemiddelde leeftijd van de klanten steeds hoger ligt, heeft zeker invloed op de toekomst van een pensioenverzekeraar. Dan vraag ik me af: aan wie zijn dan intern welke vragen gesteld om tot de materiële thema’s te komen? Bij Heineken zie je dat de thema’s die voor de stakeholders en die voor het bedrijf van belang zijn veel meer met elkaar in lijn zijn.” Ze bekent lachend: “Bij elk verslag zoek ik altijd eerst de pagina met deze grafiek op. Dan kan ik meteen zien of ze het hebben begrepen. Het is de zogenoemde materialiteitsmatrix die de kernwaarde van het bedrijf blootlegt.” Als ander goed voorbeeld noemt ze Tony’s Chocolonely. “Ik heb Tony’s geholpen met hun eerste materialiteitsmatrix, het leverde echt nieuwe inzichten op. Door stakeholder engagement werd bijvoorbeeld duidelijk hoeveel mensen het van belang achten dat Tony’s behalve slaafvrij ook biologisch is. Mensen die graag slaafvrije chocolade kopen, kopen vaak liever ook biologisch. Dat besef drong bij het bedrijf door toen we die matrix gingen maken en dat bracht echt wat teweeg binnen de organisatie. Ze gebruiken dit inzicht nu om hun strategie met betrekking tot biologische chocolade te bepalen.”

**De belangen en de vragen** van stakeholders schieten vaak alle kanten op. Hoe gaan bedrijven met die spanning om? “Je hebt stakeholders met veel en met weinig kennis. Daarom is het belangrijk om perspectieven met elkaar te combineren. Je moet je als bedrijf kwetsbaar durven opstellen. Met mensen praten om van hen te leren. Dus: leren luisteren. Dat besef is er niet altijd.” Als goed voorbeeld noemt ze opnieuw Heineken, die ronde tafels met verschillende partijen organiseert. “De thema’s die echt impact hebben op het bedrijf, vormen het uitgangspunt. En je moet altijd weer terugkeren om terug te communiceren waarom

je welke koers vaart. Goed communiceren is in dit proces heel essentieel.” Dat bedrijven zich niet altijd aan het materialiteitsprincipe houden, ligt volgens Baghuis niet aan de stakeholders, maar aan de bedrijven zelf. Het bedrijf is verantwoordelijk, stakeholders zijn bronnen van inzicht en input. “Bedrijven zijn soms selectief bij het bepalen van welke stakeholders ze bij hun proces betrekken. Sommige bedrijven hebben er weinig, zoals Tony’s, en sommige hebben er veel zoals Aegon. Daar zit de kracht van het bedrijf om de afweging te maken welke groep het meest invloed heeft. Hoeveel impact heeft welke groep stakeholders, hoeveel stem ga ik die geven? En hoeveel moeite ga ik doen om hen van mijn keuzes te overtuigen? Je moet zelf goed kijken naar wat de waarde van je bedrijf bepaalt. Wie heb jij nodig voor de toekomst van je bedrijf?”

**Doel van het hele proces** rondom het jaarverslag, stelt Baghuis, is dat er een koppeling komt tussen de strategie en duurzaamheid, dat het geen apart beleid is, maar onderdeel van de organisatie. Dat lukt niet in één keer, zegt ze. “Dat is natuurlijk het mooie van het verslag: dan ben je echt accountable aan de maatschappij en als het eenmaal gepubliceerd is kunnen mensen je daarop aanspreken. Doen mensen dat? Dat is nog maar de vraag en daar kunnen stakeholders alerter in zijn. Een jaarverslag doorvlooien en soms zeggen: ‘Jongens, dit of dat kan niet.’ Die rapporten worden heel slecht gelezen, daar klaagt iedereen ook steen en been over. Bedrijven die er goed in worden, produceren steeds dunnere rapporten. Heineken had vroeger zo’n 180, nu nog 80 pagina’s.” Het worstelen met de keuzes, wat wel in het rapport komt en wat niet, is voor Baghuis heel herkenbaar. Ze zegt: “Keuzes maken doet altijd pijn. Maar als je die keuzes niet maakt, ben je niet geloofwaardig.” ■ [marjolein@baghuis.nl](mailto:marjolein@baghuis.nl)



ADVIES NYENRODE  
MBA-PROFESSOR ANDRÉ NIJHOF

## “Focus op materialiteit is teken van volwassenheid”

Hoe lastig het ook is, organisaties moeten kiezen uit het scala aan thema’s over duurzaamheid. Die stellige overtuiging is ook professor André Nijhof van de Nyenrode Business Universiteit toegedaan. “Duurzaamheid is zo’n breed begrip dat organisaties het risico lopen van alles een beetje te doen. Daardoor raakt het MVO-beleid versnipperd, zonder dat er wezenlijke stappen worden gezet.”

*Catalyst for positive change*, zoals Marjolein Baghuis zich noemt, vindt Nijhof een mooie benaming voor de rol van duurzaamheidsmanagers. “Niet zozeer vanwege het woordje *positive*, maar vanwege *catalyst*. Het doet me denken aan de visie van Thijs Homan, hoogleraar aan de Open Universiteit, die onlangs een gastcollege gaf tijdens de MVO-expeditie, die Nyenrode samen met MVO Nederland organiseert. ‘De kunst van het nietsdoen is heel hard werken’, zegt Thijs. Er is geen enkel verband tussen de aanpak van een veranderingsplan en de wijze waarop een verandering loopt. Daarom zegt hij: laat los dat jij moet bepalen waar de verandering naartoe gaat. Verdiep je in wat werkt en wat niet werkt in duurzaam ondernemen en probeer mensen te verbinden. Dankzij de rol van katalysator ontstaan juist die verbindingen, zodat anderen veranderingen kunnen vormgeven.” Rond het materialiteitsprincipe hebben vele organisaties al stappen gezet, meent Nijhof. “Maar ik merk dat vanuit het bedrijfsleven anders tegen materialiteit wordt aangekeken dan vanuit de investeringswereld. Bedrijven richten zich op hun stakeholders, en de invloed die hun stappen op hen heeft. Investeerders focussen op de zogenoemde *business value drivers*; zij kijken vanuit het risicoperspectief. Dat bleek ook uit het onderzoek van onze student Nishant Parekh, wiens afstudeeropdracht bij KPMG ik heb

begeleid. Investeerders en bedrijven begrijpen elkaar niet als het om materialiteit gaat. Dat zou wel kunnen als bedrijven en investeerders elkaars taal leren spreken, zoals PGGM en Robeco al proberen te doen.”

**Een grotere focus** op materialiteit, Nijhof noemt het ‘een teken van volwassenheid’. Ook hij ziet slechts weinig bedrijven die dit goed doen. “Kiezen vinden bedrijven vaak lastig. Zolang je in die fase zit, moet je een stap verder zetten. En zodra je de zin van het materialiteitsprincipe gaat inzien, gaat het proces veel sneller. Je moet erin geloven dat het geheel sterker wordt door te kiezen. Duurzaamheid is zo’n breed begrip, vergelijkbaar met Atlas die de hele wereld op z’n schouders torst. Als je geen keuzes maakt, loop je het risico van alles een beetje te doen. Daardoor raakt het MVO-beleid versnipperd, zonder dat er wezenlijke stappen worden gezet. Zo blijft duurzaamheid altijd een aanvulling op in plaats van onderdeel van het gehele beleid. Terwijl de strategie toch echt verweven moet zijn met het algemene beleid.” Met een focus op een beperkt aantal thema’s wordt een organisatie of bedrijf voor de stakeholders geloofwaardig, zegt Nijhof. “Het geheel van MVO-beleid zal sterker worden door die paar keuzes.” Hij noemt Unilever als goed voorbeeld, dat het materialiteitsprincipe heeft omarmd. “Het bedrijf is nu aan het ontdekken hoe te groeien en tegelijkertijd de ecologische voetafdruk te reduceren. Ze willen hun omzet verdubbelen en intussen hun impact halveren. Andere issues pakken ze later op. Dat kan ook heel goed. Ik zou tegen bedrijven willen zeggen: accepteer dat je niet alles tegelijk kunt aanpakken. Je wordt sterker door te focussen.” [a.nijhof@nyenrode.nl](mailto:a.nijhof@nyenrode.nl)

toe leiden. Het gaat niet alleen om het meten, maar ook om het managen. Het proces richting rapportage is heel belangrijk. Zien waar de kansen liggen, waar de bedreigingen en nadenken hoe je verder wilt.”

**Laten zien dat je als bedrijf** begrepen hebt welke maatschappelijke thema’s van belang zijn voor jouw business, dat is volgens Baghuis de achterliggende gedachte van het duurzaamheidsverslag. “Wie zijn je stakeholders? Wat vinden zij belangrijk? En hoe verhoudt zich dat tot jouw belangen?” Start je eigen analyse,

is haar advies. “Laat zien wat jouw keuzes zijn, vooraan in het rapport, volgens dat materialiteitsprincipe. Daarmee toon je aan de stakeholders hoe diep je begrip zit van je plaats in de maatschappij. Zo’n analyse laat zien of je het begrepen hebt. Veel bedrijven denken er niet genoeg over na. Vaak hebben die een afdeling duurzaamheid die ver weg zit van de plek waar de beslissingen vallen. Eigenlijk is er maar een klein percentage bedrijven dat het echt integreert.” Baghuis toont twee grafieken uit de verslagen van Aegon en Heineken, waarin ze hun materi-

## 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](mailto:MMBA@Nyenrode.nl) of bel: 0346-291001.