

Werkelijke waarde

Weten waar je kracht ligt en waar je zwakte. Dat is simpelweg de basis van de True Value-methode, die onder aanvoering van Barend van Bergen van accountants- en adviesbureau KPMG is ontwikkeld. De internationale cementproducent Holcim plukt er de eerste vruchten van. “Door de sociale en milieueffecten te kwantificeren en in geld te vertalen ontstaat er een andere winst- en verliesrekening”, zegt Van Bergen. “Dat objectivert de discussie over MVO en rol die dat speelt bij het doen van investeringen en het bepalen van de bedrijfsstrategie.”

CASUS:

De milieu- en sociale impact van bedrijven kan in financiële waarde worden omgezet, maar de sociale effecten zijn te zacht en daardoor ondefinieerbaar. Toch horen ze bij de impactscore.

An bevologenheid geen gebrek. “Mijn persoonlijke missie is dat ik wil helpen in elke belangrijke economische sector en in elk land een *first mover* te creëren.” Want hij gelooft in de kracht van zijn methode. “Dit is de taal van de echte wereld, niet die van de duurzaamheidsbubble.”

Ingenieur technische bedrijfskunde Barend van Bergen (1970) werkt sinds zeventien jaar bij KPMG, inmiddels als partner en Global Head Sustainability Advisor. In die functie kijkt hij met de allergrootste klanten mee en kreeg hij het verzoek een methode te ontwikkelen die de impact van het ondernemen meetbaar maakt, ook de zachte waarden. Samen met de internationale cementproducent Holcim ging hij aan de slag. “Het bedrijf doet al langer aan

MVO en liep altijd voorop”, vertelt Van Bergen in KPMG’s hoofdkantoor in Amstelveen. “Het voelde nu dat het een beetje achterpraakte en wilde weer in de kopgroep komen. Vandaar dat het bedrijf ons vroeg om een degelijke methode.”

True Value heet de methodiek, die impact zo veel mogelijk in financiële waarde uitdrukt. De methode gaat uit van drie stappen. Eerst wordt onderzocht wat de externe effecten zijn van de bedrijfsvoering. Daarbij wordt gekeken naar de belangrijkste milieu- en sociale effecten. Daarna wordt gekeken naar wat een bedrijf kan winnen en verliezen. Grondstoffen worden schaars, er komen nieuwe belastingen; het heeft allemaal invloed op de toekomst van een bedrijf. Ten slotte wordt met al deze kennis de strategie aangepast. “Door de sociale en milieueffecten te kwantificeren ontstaat er een andere winst- en verliesrekening”, zegt Van Bergen. “Dat objectivert de discussie over MVO en rol die dat speelt bij het doen van investeringen en het bepalen van de bedrijfsstrategie.”

Dat heeft Holcim, inmiddels gefuseerd met Lafarge, ervaren. Een van Holcims CEO’s, Onne van der Weijde, was ten tijde van de ontwikkeling van True Value verantwoordelijk voor het

dochterbedrijf Ambuja in India. “Hij was de visionair en sponsor”, zegt Van Bergen. “Daarom zijn we in India begonnen. Ik vind het nog steeds geweldig dat Holcim wilde pionieren.” Projectleider van Holcim is Pier Mario Gribaudi, Global Head of Sustainability Projects. Hij schuift via een *conference call* vanuit Zürich aan bij het interview. Hij zegt: “De True Value-methode vormt een onderdeel van een reis waarin het bedrijf zijn resultaten kan optimaliseren. Een reis die begint bij het kennen van je impact. De methode is niet perfect, maar wel een grote stap voorwaarts.”

Gezamenlijk begonnen ze met de studie in begin 2013 om deze in september 2014 te publiceren. “Een extreem lange reis”, noemt Gribaudi de ontwikkeling en doorvoering van de methode. Waarbij Van Bergen aantekent dat dit per bedrijf verschillend kan zijn.

“Uit ervaring met andere bedrijven, zoals NS, Vodafone en Volvo, weten we dat de doorlooptijd afhangt van meerdere factoren. Volvo bijvoorbeeld heeft de True Value-methode toegepast om de maatschappelijke waarde van diesel, biogas en volledig elektrische bussen te vergelijken. Onder druk van de finish van de Volvo Ocean Race is het gelukt om de eerste resultaten binnen vier maanden te presenteren. De komende periode zullen de resultaten

KPMG’er Barend van Bergen: “Mijn persoonlijke missie is dat ik wil helpen in elke belangrijke economische sector en in elk land een *first mover* te creëren.”

“De True Value-methode vormt een onderdeel van een reis waarin het bedrijf zijn resultaten kan optimaliseren”

60

4 Najaar 2015

> verder worden verdiept en worden gebruikt om de maatschappelijke impact van elektrische bussen onder de aandacht te brengen bij belanghebbenden.” Bij Holcim werden alle aspecten van de bedrijfsvoering onder de loep genomen en gekwantificeerd. “We hebben ontdekt dat onze CO₂-uitstoot in India groot is. Ook watergebruik moeten we gaan reduceren. Verder hebben we ontdekt dat de Ambuja Foundation, die gelieerd is aan ons bedrijf, successen boekt op het gebied van educatie en dat we daarin meer kunnen investeren.” True Value, zegt Gribaoudi, heeft Holcim veel gebracht. “Het heeft waarde toegevoegd aan ons bedrijfsproces. Werknemers zijn gemotiveerder geworden en enthousiaster. Het begrip MVO is inmiddels wijdverbreid in de organisatie, ook omdat het de taal van de top spreekt. We weten nu waarop we moeten focussen in onze MVO-strategie. Het heeft transparantie gebracht en het besef dat we een waardevol onderdeel zijn van de maatschappij.”

Afsluiting van de waardemeting kan leiden tot openbaarmaking van de resultaten. “We adviseren dat zeker niet aan ieder bedrijf”, zegt Van Bergen. “We zeggen: als je gaat publiceren, claim dan niet te veel waarde, anders word je beticht van *greenwashing*. Zorg ook dat je de methodiek openbaar maakt, zodat duidelijk is op welke aannames en data je je baseert. Leidende bedrijven zijn hiervoor sterk genoeg, staan open voor kritiek en durven hun stakeholders erbij te betrekken.” Holcim bleek zo’n leider. “Vooraf zagen we twee belangrijke risico’s”, zegt Gribaoudi. “Ten eerste de betrouwbaarheid van de methode, want die is gloednieuw en heeft dus nog geen lange geschiedenis in vergelijking met bijvoorbeeld de financiële verslaglegging. De geloofwaardigheid van de aannames kan discussie opleveren. Aan de andere kant staan we ook open voor suggesties om zaken te verbeteren. Het feit dat de methode nog jong is, hoeft geen excuus te zijn om niet te publiceren. Ook al is de methode nog niet helemaal accu-

raat, het is altijd beter dan helemaal geen inzicht hebben in de impact.” Als tweede risico noemt hij het feit dat Holcim zich kwetsbaar opstelt door te publiceren. “We geven aan dat we 5 miljard dollar waarde toevoegen aan een maatschappij, maar ook dat we 3 tot 4 miljard dollar waarde vernietigen. Met name door de CO₂-uitstoot. We stellen ons daarmee bloot aan mogelijke kritiek, maar zijn ons dus ook bewust van die waardevernietiging en werken daaraan. Het is dus geen reden voor ons om dit onder het tapijt te schuiven.” Holcim werd er niet op afgerekend, zegt Gribaoudi, het oogste vooral waardering voor zijn openheid. De kracht van True Value, zo vult Van Bergen aan, is juist dat niet alleen de negatieve impact aan het licht komt, maar ook de positieve. “Ook daar is winst te halen. Als je bijvoorbeeld naast je core business windmolens hebt, en je weet nu dat het rendement daarvan groot is, dan weet je ook dat je daarin verder kunt investeren.” Gribaoudi: “We ken-

nen nu de negatieve impact: CO₂-uitstoot en waterverbruik. Maar dankzij True Value weten we ook dat het recyclen van bouwmaterialen een veel grotere positieve impact heeft dan we dachten. Dat nemen we dus mee in ons MVO-beleid.”

Holcim heeft True Value inmiddels in 10 procent van zijn ongeveer zestig bedrijven toegepast. “De methode is beschikbaar voor alle landen waarin Holcim een vestiging heeft”, zegt Gribaoudi, “maar we willen niemand dwingen. De komende twee à drie jaar blijven we werken met deze methode om ervaring op te doen. We blijven de methode aanscherpen.” Want de methode is niet perfect, zoals Gribaoudi al eerder aangaf en ook Van Bergen heeft erkend. “We houden op waar we niet meer kunnen definiëren.” Waar hield het op, met welke waardes hebben ze geworsteld? “Moeilijk was bijvoorbeeld



“Naast True Value heb je altijd een ethische grondslag nodig”

veiligheid”, zegt Van Bergen. “Dat hebben we er wel in gelaten, want het is essentieel en niet-onderhandelbaar. Maar het definiëren van de waarde van een leven, hoe moet dat? En waarom is die waarde hier anders dan bijvoorbeeld op de Filipijnen? Alles wat te maken heeft met medewerkerstevredenheid bleek een slag in de lucht, en dat hebben we dus niet gedaan. Mensenrechten zijn heel belangrijk, maar we kunnen ze niet kwantificeren.”

Van Bergen geeft toe dat de methode “een hele conservatieve” is. “De sociale aspecten zijn heel belangrijk en daar moeten we verder in gaan. Maar ze zijn ook heel breed: het gaat om mensenrechten, gezondheid, vakbonden. John Ruggie beschrijft ze in zijn *principals*, maar heeft ze niet gekwantificeerd. Er zijn veel studies die we niet gebruikt hebben, omdat de aannames en uitkomsten niet op bedrijfsniveau gebruikt kunnen worden. Ik denk dat bedrijven los van financiële berekeningen, een ethisch kader moeten volgen, die bijvoorbeeld schendingen van werknemersrechten moet voorkomen. Mensen moeten worden getraind in het omgaan met dilemma’s en in bedrijfsethiek. Naast True Value heb je altijd een ethische grondslag nodig.”

Dat er in de toekomst één globale standaard gaat komen weet Van Bergen zeker. “De World Business Council for Sustainable Development is ermee bezig en de grote accountants- en adviesbureau bereiden zich hier op voor. We hebben de methode inmiddels in acht sectoren toegepast en er zit meer in de pijplijn, waaronder ngo’s die hun dialoog meer op basis van feiten willen voeren. Het is onontkoombaar. We zijn trots dat we samen met Holcim de methode hebben ontwikkeld en als eerste bedrijf in de wereld hebben gepubliceerd. En dat Holcim en Pier Gribaoudi na drie jaar nog enthousiast zijn. We willen de methode graag verder ontwikkelen en opschalen.” ■ vanbergen.barend@kpmg.nl



ADVIES NYENRODE
PROFESSOR ANDRÉ NIJHOF

“Dat bedrijven nu hun impact meten is een cruciale ontwikkeling”

Geïntegreerd rapporteren over alle aspecten van de bedrijfsvoering, inclusief de waarde ervan. Dat is een belangwekkende en cruciale ontwikkeling, zegt *associate professor* André Nijhof van de Nyenrode Business Universiteit. “Over vijf jaar is het uitbrengen van een true-value-rapport geheel geaccepteerd. Ik zie True Value als een nieuwe fase die wordt verkend, met nu al de eerste successen. Dat Holcim na drie jaar nog steeds enthousiast is, is een goed teken.”

In Nederland zijn meer organisaties bezig met het kwantificeren van waarden, zegt Nijhof. “Naast True Value is er ook nog de redelijk vergelijkbare methode True Price, een *social enterprise* die op initiatief van zo’n vijftien jonge professionals wordt toegepast, gesteund door oudere ervaren ondernemers als Herman Mulder (voorheen ABN Amro en GRI) en André Veneman (AkzoNobel). Het is een trend. Tien jaar geleden was het meten in opkomst. Toen publiceerden Shell en The Body Shop als eerste hun gemeten milieu-impact, in een apart rapport. Nu is het geïntegreerde rapport volgens de GRI-richtlijnen gewoon en over vijf jaar doet iedereen aan waarderapportage.” Ook hij vindt mensenrechten en sociale thema’s lastig om in meetbare eenheden of in financiële waarde uit te drukken. “De kracht van de True Value methode is dat hij past bij de taal van de bedrijfstop. *What gets checked, gets done*. Als de methode mensenrechten en andere sociale thema’s laat liggen, ligt het gevaar op de loer dat die thema’s van het netvlies verdwijnen doordat ze niet op de winst- en verliesrekening staan en dus niet in het oog springen. Je moet daarom niet lichtzinnig zeggen: ze zijn niet meetbaar, dus we nemen ze niet mee.” Nijhof reikt hiervoor wel een gedeeltelijke oplossing aan. “Een bedrijf kan zich afvragen binnen welk kader het deze methode wil toepassen. Holcim wilde weer toonaangevend zijn binnen de MVO-wereld en bijvoorbeeld de

“De kracht van de True Value-methode is dat hij past bij de taal van de bedrijfstop”

CO₂-uitstoot verminderen. Het bedrijf wil een verschil maken en met zo’n uitgesproken wens is deze methode heel waardevol. Maar je kunt niet blindvaren op zo’n methodiek; een bedrijf moet eerst helder maken waar het naartoe wil. En zich ook uitspreken, bijvoorbeeld: voor ons zijn vakbondsrechten heel belangrijk. Dan creëer je een vangnet en als die waarde niet meetbaar is, kun je daarop terugvallen.” Dat sommige waarden niet meetbaar zijn, is een realiteit, zegt Nijhof. “Dat moeten we accepteren, net zoals we vakbondsvrijheid een cruciale waarde vinden.”

“Heel bijzonder”, noemt Nijhof het feit dat de eerste casus van True Value in India plaatsvond. “KPMG is een internationaal bedrijf, maar juist in India is deze methode opgepakt. In Nederland hebben we vaak de indruk dat we vooroplopen in de wereld, maar dat gaat niet altijd op.” Het meten van waarde doet de Nyenrode-professor terugdenken aan zijn studietijd, toen hij nog lid was van de milieuwerggroep van de faculteit waaraan hij studeerde. “We wilden een duurzame koffiemok introduceren en beladden in een discussie over wat dat dan is. Dat was best ingewikkeld: een plastic bekertje dat op zich goed was te recyclen versus een aardewerken mok die steeds afgewassen moest worden. Het ging om het gehele verhaal achter het product en dat geldt hier in deze methode ook. Tegenwoordig, dankzij internet en de groeiende behoefte aan transparantie, is dat verhaal beter te achterhalen. Dat is overigens ook een van de opdrachten die we onze studenten geven: maak het verhaal achter een product inzichtelijk en definieer de impact.” Nijhof verwacht dat de samenleving in de toekomst alleen maar transparanter zal worden. “Tien jaar geleden waren we nog niet zo ver. Nu zie je dit alsmaar groeien, mede dankzij de ontwikkelingen in methodieken. In die zin heb ik nog een leestip voor de geïnteresseerde lezer: *How* van Dov Seidman, die stelt dat hoe we dingen doen cruciaal is in onze transparante samenleving. De subtitel luidt: *Why how we do anything means everything?* Het ‘hoe’ wordt steeds belangrijker in de toekomst.” a.nijhof@nyenrode.nl

61

4 Najaar 2015