

# Het loont om transparant te zijn

Geleerde lessen van de Green Deal  
Samenwerken aan Transparantie  
van Natuurlijk en Sociaal Kapitaal,  
2014 - 2016



Green Deal

Ministerie van Economische Zaken, IUCN NL, MVO Nederland, True Price



# Het loont om transparant te zijn

Geleerde lessen van de Green Deal  
Samenwerken aan Transparantie van  
Natuurlijk en Sociaal Kapitaal,  
2014-2016

**Deze PDF is interactief, en bevat elementen die mogelijk niet door alle PDF lezers worden ondersteund.**

Om de publicatie optimaal te bekijken kunt u deze PDF het beste openen in Adobe Reader.

[Klik hier om Adobe Reader gratis te downloaden.](#)

Organisaties die hebben deelgenomen aan de Green Deal  
Samenwerken aan Transparantie van Natuurlijk en Sociaal Kapitaal, 2014-2016



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	5	<i>Monetariseren</i>	
<b>Managementsamenvatting</b>	6	• Achmea	76
<b>Inleiding</b>		• AkzoNobel	78
• Het loont om transparant te zijn – Geleerde lessen in de Green Deal	8	• Arcadis	80
<b>Uitgelicht</b>	17	• BAM	82
• Natuurlijk kapitaal hoort in het hart van de bedrijfsvoering	18	• DSM	84
• Sturen op sociaal kapitaal	24	• EY	86
• Ketenanalyse werpt licht op de zaak	30	• KPMG	88
• Bouwen met de natuur	36	<i>Integrated reporting</i>	
• Overheid legt fundamenten voor groene groei	42	• Achmea	90
• Financiële sector speelt sleutelrol in duurzame economie	48	• ASML	92
• Monetariseren geeft zicht op verborgen kosten	54	• Deloitte	94
• Integrated reporting toont het totaalplaatje	60	• FMO	96
<b>Best practices</b>	67	• NBA	98
<i>Ketenanalyse</i>		• PwC	100
• Desso	68	• Schiphol Group	102
• Havenbedrijf Amsterdam	70	• Vodafone	104
• Interface	72	<i>Overheid</i>	
• Thermaflex	74	• ANK/I&M	106
		• CBS/WUR	108
		<b>Verder lezen</b>	110
		<b>Colofon</b>	111



# Voorwoord

**Rekening houden met je kapitaal nu en in de toekomst. Het is eigenlijk heel logisch. Als je iets koopt, kijk je eerst hoeveel het kost. Je maakt de afweging of je in de toekomst nog genoeg geld overhoudt als je nu deze ene uitgave doet. De impact op je financiële kapitaal bepaalt deels je keuze.**

Wat nou als je zou weten wat de impact van je keuze is op de (toekomstige) hoeveelheid zuurstof in de lucht of het welvaartsniveau van anderen elders in de wereld of voor onze kinderen hier? Het zou logisch zijn om daarmee rekening te houden, maar we doen het vaak niet. Omdat we het niet weten. Toch heeft elke keuze die we maken wel degelijk impact op ons natuurlijk en sociaal kapitaal: factoren die ons welvaren bepalen. Hoe je omgaat met sociaal kapitaal heeft directe invloed op het menselijk welzijn. En aanzien er geen aardbollen bijkomen en het natuurlijk kapitaal eindig is heeft elke keuze dus ook gevolgen voor onze toekomst. Die keuze raakt bovendien indirect ook aan ons toekomstig financieel kapitaal: schaarste maakt immers duur.

Negentien bedrijven, maatschappelijke organisaties, overheden en financiële instellingen zagen al wel dat het eigenlijk heel logisch is om rekening te houden met het natuurlijk en

sociaal kapitaal waarvan zij nu en in de toekomst zo afhankelijk zijn. Zij ondertekenden deze Green Deal en verkenden met negen partijen die later aansloten stappen om inzichtelijk te maken wat de impact van hun handelen is. Sommigen hadden de moed om daar vervolgens als eerste openlijk over te communiceren, ook als de gevolgen voor de natuur voornamelijk negatief waren. Dat deden ze zodat ze konden zien waar het beter – efficiënter, schoner, duurzamer – kon waardoor ze betere afwegingen konden maken, betere beslissingen konden nemen, met betere resultaten tot gevolg.

Dat het logisch is, wil niet zeggen dat ook het gemakkelijk is. Want hoewel er al wel een aantal methoden is, zijn (internationale) standaarden om de impact van activiteiten op natuurlijk en sociaal kapitaal te meten en te waarderen nog volop in ontwikkeling. Het maakt mijn waardering voor de deelnemers aan deze Green Deal alleen maar groter. Zij

durfden te pionieren en hun ervaringen te delen. In Nederland, maar ook internationaal. Zo draagt een aantal van hen bij aan de ontwikkeling van het Nature Capital Protocol, een gestandaardiseerd kader voor het zichtbaar maken van afhankelijkheden van en impacts op natuurlijk en sociaal kapitaal, dat straks door iedereen te gebruiken is.

Deze publicatie is voor geen van de deelnemers een eindstation; zij gaan gewoon door. Ik hoop dat velen hun goede voorbeeld zullen volgen. Omdat dat goed is voor de wereld en goed is voor henzelf. Omdat het eigenlijk heel logisch is om rekening te houden met al het kapitaal nu en in de toekomst.

**Martijn van Dam**  
**Staatssecretaris van Economische Zaken**



# Managementsamenvatting

## Geleerde lessen van de Green Deal Samenwerken aan Transparantie van Natuurlijk en Sociaal Kapitaal, 2014-2016

**Wat is de maatschappelijke impact van mijn activiteiten en productieketens? En hoe breng ik die vervolgens in kaart, en rapporteer ik er over in mijn jaarverslag? Dit soort vragen stond aan de basis van de Green Deal.**

### Inzicht in natuurlijk en sociaal kapitaal is pure noodzaak

Onze economie loopt vast op de fysieke grenzen van onze planeet. Het natuurlijk kapitaal – en de goederen en diensten die het levert – vormt het fundament van die economie. Het in stand houden (of vergroten) daarvan is simpelweg noodzakelijk. Ook steeds belangrijker wordt de vraag wat een onderneming toevoegt aan de samenleving (waardecreatie). Vanuit politiek en samenleving groeit de behoefte om stappen te zetten richting een duurzame economie. Dat resulteert in wetgeving, zoals de EU-richtlijn over niet-financiële informatie en diversiteit, die eind 2016 moet zijn omgezet in nationale wetgeving. Verder worden duurzaamheid en externe kosten opgenomen in de nieuwe EU-aanbestedingsrichtlijnen.

Ook kredietverleners en beleggers worden kritischer. Een groeiend aantal pensioenfondsen trekt zich terug uit beleggingen in fossiele brandstoffen. Bedrijven met een negatieve impact op natuurlijk en sociaal kapitaal krijgen een hoger risicoprofiel. Dat heeft gevolgen voor investeringen, kredieten en beleggingen.

Ondernemen met het oog op de toekomst betekent dat we onze negatieve waardecreatie moeten reduceren tot nul. En liefst ombuigen naar positieve impact. Het gaat om het creëren van waarde op korte en lange termijn, voor bedrijf en samenleving. Voor een ondernemer kan dit inhouden dat de bedrijfsstrategie dient te worden bijgesteld. Bijvoorbeeld door klimaatneutraal opereren, toewerken naar *zero waste* in een circulaire economie en het realiseren van een inclusieve economie waarin 'iedereen telt'. Dit wordt de nieuwe norm.

### Betere informatie voor betere besluiten

Door de impact van de bedrijfsvoering op mens en natuur zichtbaar te maken – en oog te krijgen voor de afhankelijkheid ervan – ontstaat een beter beeld van de prestaties van een bedrijf of organisatie, de risico's en de

kansen. Voor belangrijke onderdelen als *climate action*, *true pricing* en *integrated reporting* zijn al internationale business cases ontwikkeld.

Zo kan het inzicht in zowel financiële als niet-financiële gegevens verbeteren:

- **Risicomanagement** - door externe kosten in de keten mee te nemen zijn organisaties beter in staat in een vroeg stadium te anticiperen op de veranderende context waarin ze opereren.
- **Innovatie** - waarbij grondstoffen, ketens, productieprocessen en producten of diensten verduurzamen, of nieuwe bedrijfsmodellen ontstaan die werken vanuit een maatschappelijke doelstelling.
- **Reputatiemanagement** - omdat transparantie en rapportage van financiële en niet-financiële aspecten antwoord geeft op de vragen van stakeholders, en zelfs kan leiden tot loyaliteit aan merken.
- **Langetermijnstrategie** - door het verkrijgen van de financiële informatie zijn meer geïntegreerde beslissingen mogelijk, met oog voor de lange termijn.

Belangrijke tools die door steeds meer organisaties worden gebruikt om bovenstaande voordelen te bereiken zijn:

- **ketenanalyse**, om meer inzicht te krijgen in de keten van maatschappelijke impacts en afhankelijkheden;
- **monetariseren**, om de omvang van de maatschappelijke impacts en afhankelijkheden in geld uit te drukken, zodat deze tussen verschillende kapitaalsvormen vergeleken kan worden,
- **integrated thinking en reporting**, om de verschillende typen organisaties, stakeholders en informatie bij elkaar te brengen en te gebruiken voor betere beslissingen.

De informatie kan gevat worden in een geïntegreerd dashboard voor bestuurders. Zoals een geïntegreerde verlies- en winstrekening, die de impact op verschillende dimensies in kaart brengt. Dit leidt tot betere besluitvorming. Uiteindelijk is transparantie over niet-financiële waarden een belangrijke stap naar een duurzame, groene economie die oog heeft voor het welzijn van mensen.

### Sta niet stil, begin nu

Nog niet op alle terreinen is een standaard ontwikkeld. Maar er zijn al wel volop praktische tools waarmee bedrijven nu al aan de slag kunnen. Het is wel van belang te beseffen dat dit tijd en energie gaat kosten. Het vereist samenwerking binnen de organisatie, kan al snel voordelen opleveren maar vergt mogelijk

ook meer fundamentele wijzigingen die extra tijd kosten. Dit is geen proces waarbij je een stap eerst afmaakt voor de volgende zet; het is een zich herhalend proces dat ook afhangt van de rijpheid en prioriteit van een thema binnen de organisatie.

Andere tips uit deze Green Deal zijn:

- investeer in samenwerking met andere bedrijven
- leer van elkaars ervaringen
- betrek ketenpartners erbij
- deel data waar mogelijk - ook overheid, ngo's en kennisinstellingen kunnen daarbij helpen
- wees pragmatisch, focus op zaken die er toe doen. Het gaat om inzicht om tot betere besluitvorming te komen, en om het reduceren van negatieve impact. Het gaat niet om wetenschappelijke berekeningen tot decimalen achter de komma.

### En nu?

Dit rapport biedt inspirerende best practices van de koplopers in Nederland, tezamen met artikelen over de belangrijkste issues. Het kan helpen bij de start van het proces om uw impact en afhankelijkheid van natuurlijk en sociaal kapitaal in kaart te brengen. Het kan u ook helpen bij vervolgstappen.

Geïnteresseerd geraakt? De coördinerende partijen van deze Green Deal helpen u graag verder.



## Geleerde lessen in de Green Deal

# Het loont om transparant te zijn

**Wat is de maatschappelijke impact van mijn activiteiten en productieketens? En hoe breng ik die vervolgens in kaart en rapporteer ik er over in mijn jaarverslag? Dit soort vragen stond aan de basis van de Green Deal Samenwerken aan Transparantie van Natuurlijk en Sociaal Kapitaal.**



### Inzicht in natuurlijk en sociaal kapitaal is noodzakelijk

Onze economie loopt vast op de fysieke grenzen van onze planeet. Het natuurlijk kapitaal, en de goederen en diensten die het levert, vormt het fundament van die economie. Instandhouden ervan is pure noodzaak. Ook steeds belangrijker wordt de vraag wat een onderneming toevoegt aan de samenleving (waardecreatie). Vanuit politiek en samenleving groeit de behoefte om stappen te zetten richting circulaire economie en transparantie. Dat vertaalt zich in wetgeving, zoals de EU-richtlijn over het publiceren van niet-financiële informatie en diversiteit (die eind 2016 moet zijn omgezet in nationale wetgeving), en het aanscherpen van de Europese én Nederlandse regelgeving voor duurzaam inkopen. Ook kredietverleners en beleggers worden steeds kritischer: bedrijven met een

negatieve impact op natuurlijk en sociaal kapitaal hebben een hoger risicoprofiel – en omgekeerd. Dat heeft gevolgen voor investeringen, kredieten en beleggingen.

### Betere informatie voor betere besluiten

Door de impact van de bedrijfsvoering op mens en natuur zichtbaar te maken – en oog te krijgen voor de afhankelijkheid van natuurlijke hulpbronnen – ontstaat een beter beeld van de prestaties van een bedrijf of organisatie, de risico's en de kansen. Voor belangrijke onderdelen als *climate action*, *true pricing* en *integrated reporting* zijn al internationale business cases ontwikkeld. Beter inzicht in zowel financiële als niet-financiële gegevens wordt verkregen door risicomanagement, innovatie, reputatiemanagement en een langetermijnstrategie.

### Sta niet stil, begin nu

Nog niet op alle terreinen is een standaard ontwikkeld. Toch zijn er al volop praktische tools die bedrijven snel meer inzicht kunnen bieden. Instappen in dit proces kost tijd – en vraagt om samenwerking binnen de organisatie – maar levert ook al snel voordelen op. Meer fundamentele wijzigingen vereisen uiteraard langere tijd.

*ASML: 'Dit is geen proces waarbij je een stap eerst afmaakt voor je de volgende zet; het is een zich herhalend proces dat ook afhangt van de rijpheid en prioriteit van een thema binnen de organisatie.'*

**'AkzoNobel laat zien waarom transparantie relevant is'**

*'Alle bedrijven hebben met dilemma's te maken bij het doorvoeren van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het vraagt lef om open te zijn over dat wat nog niet goed gaat. Maar juist door die openheid te betrachten kan een bedrijf met vertrouwen in dialoog gaan met de stakeholders over de nodige verbeteringen. Zo krijgt MVO een vaste plek in het ondernemerschap van vandaag.'*

(Minister Henk Kamp van Economische Zaken ter gelegenheid van de uitreiking van De Kristal 2015, de prijs voor het meest transparante jaarverslag).

AkzoNobel won die prijs door een innovatieve vorm van verslaglegging te combineren met openheid over negatieve effecten van de bedrijfsvoering. Het bedrijf maakt in het jaarverslag op heldere wijze duidelijk dat op twee van de maatschappelijke doelen die het bedrijf zichzelf stelt verbetering noodzakelijk is. AkzoNobel gaat daarnaast uitgebreid in op de oorzaken van problemen, ook als die buiten de eigen organisatie liggen.

Andere tips uit het Green Deal-proces zijn: leer van elkaars ervaringen, werk samen, betrek ketenpartners, deel data waar mogelijk, wees pragmatisch en focus op zaken die er toe doen. Het gaat om inzicht voor betere besluitvorming en om het reduceren van negatieve impact, niet om wetenschappelijke berekeningen tot decimalen achter de komma.

**Een uitdagende speurtocht**

Het integreren van niet-financiële waarden in bedrijfsvoering en strategie zorgt voor meer zicht op 'hot spots' in de keten, betere besluit-

vorming en meer efficiëntie in het productieproces. Het vraagt ook lef: bedrijven lopen hiermee per definitie tegen dilemma's aan. Openheid daarover biedt de kans de dialoog aan te gaan met andere belanghebbenden, en van elkaar te leren. De exercitie om meer zicht te krijgen op de impact van een bedrijf op natuurlijk en sociaal kapitaal is een uitdagende speurtocht. De uitkomsten zijn onzeker, maar zeker is dat je gaat leren risico's en kansen vroegtijdig te signaleren. Door methodes en dilemma's in de praktijk te delen, verkennen bedrijven



*De oorspronkelijke groep ondertekenaars: naast de initiatiefnemers True Price, IUCN en MVO Nederland en de ministeries van EZ en IenM waren dat de bedrijven Akzo Nobel, Arcadis, BAM, DSM, Heijmans, Philips, Interface en Thermaflex. Andere ondertekenaars waren ontwikkelingsbank FMO, de accountants Deloitte, EY, KPMG, PwC en hun koepelorganisatie NBA, en de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling VBDO.*

en organisaties samen wat werkt, en wat niet. Je komt terecht in een inspirerende omgeving met andere pioniers, mensen die dit ook belangrijk vinden.

### Pioniers banen de weg

Twee jaar geleden startte de zoektocht van dertien grote Nederlandse bedrijven om samen met maatschappelijke organisaties hun impact op de natuur en het welzijn van mensen zichtbaar te maken. De Green Deal Samenwerken aan Transparantie van Natuurlijk en Sociaal Kapitaal was een initiatief van MVO Nederland, IUCN NL en True Price. Zij werkten hierin samen met de ministeries van Economische Zaken en Infrastructuur & Milieu. De Green Deal werd uitgewerkt in drie werkgroepen met een open karakter. In de loop van het proces namen er steeds meer bedrijven aan deel.

### Ontwikkelen van methoden en tools

Hoofddoel van de Green Deal: ontwikkelen van methoden en tools over impact op – en afhankelijkheid van – natuurlijk en sociaal kapitaal, om daarmee de transitie naar een duurzame economie te versnellen. Specifieke doelen van de deelnemers: beter zicht op de eigen impact, potentiële risico's verminderen (voor henzelf en hun ketenpartners), kansen voor innovatie benutten, van elkaar leren en draagvlak vergroten (door werken aan standaardisering en creëren van een *enabling environment* voor opschaling).

### Werkwijze

Twee jaar lang kwamen de deelnemers regelmatig bijeen. Zij ontwikkelden *flagship* projecten, deelden ervaringen en leerden van gastsprekers. De Green Deal ging van start met de werkgroepen Ketenanalyse (gecoördineerd door IUCN NL), Monetarisering (True Price) en Integrated Reporting (MVO Nederland). In de loop van het proces werden de eerste twee werkgroepen ineen geschoven.



### Hoezo natuurlijk en sociaal kapitaal?

Een duurzame samenleving gaat zorgvuldig om met alle kapitaalvormen die ze inzet: financieel, natuurlijk en sociaal kapitaal. Denk bij **natuurlijk kapitaal** aan natuurlijke hulpbronnen, biodiversiteit en ecosystemendiensten. En bij **sociaal kapitaal** aan mensenrechten en arbeidsomstandigheden. Maar ook aan bijvoorbeeld de maatschappelijke waarde van de deeleconomie, of de waarde van schoonmaak in een ziekenhuis. In grote lijnen komen de drie kapitalen overeen met de drie P's die we al kennen van maatschappelijk verantwoord ondernemen: People, Planet, Profit.

Bedrijven, overheden en andere organisaties hebben allerlei instrumenten om finan-

cieel kapitaal te monitoren. Bij de andere twee kapitaalvormen is dat minder het geval. Voor de overgang naar een duurzame samenleving hebben we veel meer informatie nodig. Informatie die duidelijk maakt hoe beleid, productie en consumptie impact hebben op de natuur en het welzijn van mensen, en er tegelijk afhankelijk van zijn.

We hebben die informatie ook hard nodig om de omslag te maken van het denken in kosten naar het denken in waarden. Bij dat laatste staat het sturen op lange termijn centraal. En is dat sturen niet alleen gericht op financiële waardecreatie maar ook op het creëren van waarde voor alle belanghebbenden.



## Geleerde lessen en uitdagingen

### Wat hebben we de afgelopen tijd geleerd?

- **Instappen in dit proces vereist moed, maar je wordt er voor beloond.** Voorlopigen levert ook comparatieve voordelen op. Wacht niet tot alles voor je is uitgezocht: de huidige tools zijn goed genoeg voor de eerste analyses.
- **Engagement bereik je vooral door eenvoudige toepasbare tools.** Eenvoud bij uitvoering is belangrijk, al ligt er waarschijnlijk een gecompliceerde methodiek aan ten grondslag die nodig is om het thema te kunnen omvatten.
- **Ketenanalyse, monetariseren en rapporteren zijn hulpmiddelen** – alle gericht op betere besluitvorming. De instrumenten zijn geen doel op zich.
- Door het Green Deal proces hebben de deelnemers **zicht gekregen op de beschikbare meetmethodes en tools**, en wat daar nog aan ontbreekt.
- Door de impact van de bedrijfsvoering op mens en natuur zichtbaar te maken ontstaat **een beter beeld van de risico's en kansen van het bedrijf op de wat langere termijn.**

### Wat zijn voor de komende tijd uitdagingen?

- Duidelijker maken **waarom natuurlijk en sociaal kapitaal gezamenlijk worden benoemd**: voor sommigen is dit vanzelfsprekend, voor anderen veel minder. Dat heeft er deels mee te maken dat natuurlijk kapitaal al scherper is gedefinieerd dan sociaal kapitaal.
- **Verbeterde toegang tot en beschikbaarheid van data.** Veel is al bekend, genoeg om een start te maken. Maar we moeten blijven verbeteren. Organisaties hebben behoefte aan steeds betere informatie over hun eigen proces en ketens. De overheid kan hier toegevoegde waarde bieden.  
*Het Centraal Bureau voor de Statistiek over de potentie van het opstellen van Natuurlijk Kapitaalrekeningen: 'Het laat het economisch belang zien van ecosystemen, de winst die 'natuurvriendelijke' maatregelen opleveren en de verliezen door vervuiling, versnippering en veranderd landgebruik. Ook wordt duidelijk welke gebruikers deze verliezen of winsten incasseren.'*
- Partijen vinden die verder willen **investeren in de ontwikkeling van simpel toepasbare tools met voldoende kwaliteit.** Daar is grote behoefte aan.

## Ketenanalyse

Hoe krijg je zicht op de keten? Waar in de keten heb jij een substantiële impact op natuurlijk en sociaal kapitaal? En hoe vertaal je dat in risico's en kansen? Deze vragen stonden centraal in de werkgroep Ketenanalyse.



*'Risico's en kansen voor bedrijven op het terrein van natuurlijk kapitaal liggen vaak buiten hun directe productieproces. Verborgen in de keten. Bovenstreams of benedenstreams. Je kunt deze risico's en kansen goed identificeren als er voldoende productinformatie beschikbaar is, naast algemene data. Er zijn tal van instrumenten om de waardeketen te evalueren. Dit maakt het voor bedrijven mogelijk betere, meer strategische besluiten te nemen.'*

Mathew Parr, IUCN NL

### Lessen

- **Ketenanalyse is essentieel voor de identificatie van kansen en risico's, en onderdeel van due diligence** (de volgens internationale richtlijnen vereiste zorgvuldigheid). En dus moet je als bedrijf weten wat er in de keten gebeurt. Op basis van een ketenanalyse kan een bedrijf goed geïnformeerde besluiten nemen. Voordelen zijn
  - 1) duidelijkheid: inzicht in ketenpartijen, producten, etc.
  - 2) inzicht in specifieke resultaten die de aanpak gaat opleveren, en
  - 3) betere besluitvorming: zicht op risico's en kansen.
- **Begin gewoon.** Wacht niet omdat er nog veel methodes in ontwikkeling zijn. En denk niet dat je gelijk een enorme exercitie moet doen om je complete impact te berekenen. Start met een quick scan. En verfijn dan verder stap voor stap op die plekken waar je impact in de keten het grootst is. En leer van de lessen die andere bedrijven leerden.

*Thermaflex: 'Enkele van de lessen die wij leerden bij het berekenen van onze impact: Houd het doel voor ogen – Maak het niet te groot als je er mee begint – Werk met de best beschikbare data – Kies een bewezen methodologie die niet te ingewikkeld is – Blijf jezelf verbeteren.'*

- **Draagvlak en de juiste vragen.** Essentieel is dat de bedrijfsleiding (CEO, CFO, Raad van Bestuur) overtuigd worden van het belang van investeren in natuurlijk en sociaal kapitaal.

### Uitdagingen

- **Er is flinke winst geboekt, maar dé standaard is er nog niet.** Het Natural Capital Protocol (NCP, meer hierover in het hoofdstuk over natuurlijk kapitaal) levert een raamwerk om natuurlijk kapitaal concreet te maken. De best beschikbare definitie van sociaal kapitaal is van de World Business Council for Sustainable Business (WBCSD). Verdere invulling volgt, maar de methodologie blijft een eigen keuze.
- De **Environmental Profit & Loss accounts** zijn veelbelovend. *Interface: 'Om werkelijke transparantie te garanderen en de impact op natuurlijk kapitaal te berekenen en uiteindelijk te moneteriseren is een gemeenschappelijke basis voor het berekenen een vereiste. Wat ons betreft bieden de Environmental-Product-Declarations dat format.'*

# Monetariseren

Hoe druk je in de keten van een product of dienst de positieve en negatieve invloeden op natuurlijk en sociaal kapitaal in geld uit? Deze vraagstelling stond centraal in de werkgroep Monetarisering.



*‘De echte prijs biedt mogelijkheden om producten op eerlijke wijze met elkaar te vergelijken. Wanneer overheid en bedrijfsleven overgaan tot inkoop op basis van de werkelijk maatschappelijke prijs, kunnen markten echt verduurzamen.’*

*Michel Scholte, True Price*

## Lessen

- **Het verschil tussen waarderen en monetariseren is niet altijd bekend.** Waarderen begint met het besef dat natuurlijk en sociaal kapitaal belangrijk zijn voor je bedrijf of organisatie. Monetariseren kan een volgende stap zijn. De meerwaarde kan liggen in het extra inzicht dat het biedt in de verschillende impacts onderling. En de mogelijke vergelijkingen en afwegingen die daar uit voort komen.

*BAM: ‘De True Price studie naar de werkelijke kosten van verschillende soorten asfalt heeft de milieu-impacts van de asfaltproductieketen inzichtelijk gemaakt, en vergelijkbaar. De methode ondersteunt een betere besluitvorming. Het helpt BAM toekomstige innovaties te sturen en te bewijzen dat duurzame innovaties waarde voor de maatschappij kunnen creëren zonder bijkomende financiële kosten.’*

- Voor het vergelijken van twee producten op milieu- en sociale impact is het essentieel dat **alle relevante indicatoren** die het verschil tussen beide producten bepalen vooraf helder op een rij staan.

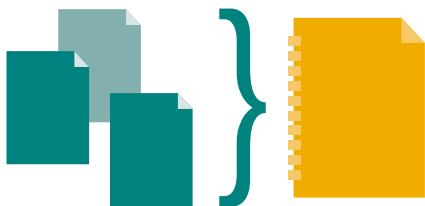
- Van belang is vervolgens **betrouwbare data** te vinden voor het kwantificeren van deze indicatoren. Bij procesverbetering en innovatie kunnen hierdoor betere keuzes gemaakt worden.

## Uitdagingen

- De meeste bedrijven en organisaties gebruiken monetariseren om gevoel te krijgen voor hun impact, in begrijpelijke taal. Partijen binnen de Green Deal vonden er een podium voor hun bestaande activiteiten rondom impact meten en waarderen. Sommige keken naar het productieniveau, andere naar de hele organisatie. De uitdaging is om de focus vervolgens te richten op het **managen van de risico's en de kansen**. Dat gebeurt al in toenemende mate.
- Overheid en bedrijfsleven kunnen grote stappen richting verduurzaming van markten zetten door **inkoop op basis van de werkelijke maatschappelijke prijs**. Daar is nog veel mogelijk. De overheid zet wel stappen: in het plan van aanpak voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen worden pilots aangekondigd.

# Integrated reporting

Integrated reporting gaat aanzienlijk verder dan de criteria voor duurzaamheidsverslaggeving van het Global Reporting Initiative (GRI). Doel is maatschappelijke effecten in geld uit te drukken en zodoende Integrated thinking mogelijk te maken. Op deze uitdaging richtte de werkgroep Integrated reporting zich.



*‘De kern is het proces van waardecreatie in beeld te krijgen door zowel financiële als niet-financiële waarden zichtbaar te maken in een nieuw en volledig dashboard voor bestuurders. Dat biedt hen de mogelijkheid de juiste beslissingen te nemen. Dé weg naar ‘integrated acting’.*

Erwin van Overbeek, MVO Nederland

## Lessen

- Het proces om tot integrated reporting te komen zorgt op zichzelf al voor **sterkere integratie binnen de bedrijfsvoering**.
- Integrated reporting gaat over **integrale aansturing van de organisatie**. Om dat vervolgens aan de stakeholders te kunnen rapporteren.

*PwC: ‘Onze geleerde lessen:*

- *Maak je eigen verhaal. De weergave van het proces van waardecreatie moet herkenbaar zijn voor de hele organisatie, al betekent dat altijd een zekere versimpeling en stilering. De verwachtingen van stakeholders vormt, samen met omgevingsfactoren, de belangrijkste input voor Doel (‘why’), Missie (‘what’) en Strategie (‘how’).*
- *Betrek de bedrijfstop bij de stakeholderdialoog. Zij kunnen de uitkomsten van de dialoog effectief verder brengen in de organisatie.*

- *Focus op connectiviteit : Onze ambitie is te laten zien dat we integraal sturen op de juiste kritische succesfactoren met bijbehorende KPI’s. De connectiviteitstabel is het cement tussen ‘losse’ elementen van het framework voor integrated reporting.’*

- **Bedrijven zijn niet geïnteresseerd in transparantie an sich.** Maar wel in betere besluitvorming en betere resultaten. *Vodafone: ‘Transparantie moet geen ‘ticking the box’ worden. Want wat is transparantie waard als het de beoogde stakeholders niet bereikt?’*
- **Integrated reporting is niet het doel.** De route is: integrated thinking – betere besluitvoering – betere resultaten – integrated reporting. Het is een tool om integrated thinking te realiseren. Door het proces aan te gaan krijg je meer inzicht in het overall plaatje en richt je je op materiële zaken.
- **Realiseer een breed draagvlak.** Is het geïntegreerde verslag iets van een paar mensen of wordt het breed gedragen? Verschillende geledingen in de organisatie zijn nodig om integrated reporting te realiseren. Het duurt vaak langer als Communicatie of de MVO-manager het voortouw heeft. Als de financiële mensen meedoen (en met name de CFO) gaat het sneller. Ook is het belangrijk dat auditors de juiste vragen stellen bij het beoordelen van jaarverslagen.

- **Besteed aandacht aan connectiviteit.**  
De connectiviteitsmatrix is een nuttig instrument. Bij geïntegreerde rapportages is die connectiviteit vaak nog ver te zoeken. De waardecreatie ligt in het proces; dat laat zich soms lastig vertalen naar alleen financiële waarden.
- **Integrated reporting is niet voor ieder bedrijf noodzakelijk.** Voor het mkb zal dit vaak een te groot project zijn. Een beperkte scan van de kansen en risico's kan dan effectiever zijn.

### Uitdaging

- Een connectiviteitsmatrix (een beknopt overzicht van de wijze waarop het bedrijf de stakeholderdialoog vertaalt naar de bedrijfsvoering) is een handig hulpmiddel. De matrix heeft echter ook zijn beperkingen. Het is vaak lastig alle verbanden overzichtelijk weer te geven. Verder ontwikkeling van tools als deze is noodzakelijk.

### En nu verder?

De Green Deal bundelde een mooie groep koplopers. Er is ook veel bereikt. De vraag is nu hoe we verder gaan. Hoe behouden we het momentum? En kunnen we de samenwerking en banden die zijn ontstaan in stand houden, en verder verdiepen? Hoe zorgen we ervoor dat de komende tijd steeds meer bedrijven aanhaken bij deze verrijkende speurtocht? Dit zijn de uitdagingen voor de aanstaande post-Green Deal periode. Hoe pakken we die uitdaging op? Daar gaan we de komende tijd aan werken. Hopelijk ook met u.

Uw ideeën zijn meer dan welkom bij  
IUCN NL (Mathew Parr, [Mathew.Parr@iucn.nl](mailto:Mathew.Parr@iucn.nl)),  
MVO NL (Erwin van Overbeek,  
[e.vanoverbeek@mvonederland.nl](mailto:e.vanoverbeek@mvonederland.nl)),  
True Price (Colette Grosscurt, [Colette@trueprice.org](mailto:Colette@trueprice.org) /  
Michel Scholte, [michel@trueprice.org](mailto:michel@trueprice.org)).









# Uitgelicht

## De belangrijkste thema's waarmee de Green Deal zich heeft beziggehouden.

- Natuurlijk kapitaal hoort in het hart van de bedrijfsvoering 18
- Sturen op sociaal kapitaal 24
- Ketenganalyse werpt licht op de zaak 30
- Bouwen met de natuur 36
- Overheid legt fundamenten voor groene groei 42
- Financiële sector speelt sleutelrol in duurzame economie 48
- Monetariseren geeft zicht op verborgen kosten 54
- Integrated reporting toont het totaalplaatje 60



## Natuurlijk kapitaal hoort in het hart van de bedrijfsvoering

We zijn aan het zagen aan de tak waarop we zitten: het natuurlijk kapitaal. Dat komt vooral door het niet-duurzame gebruik van bodem, water, ecosystemen en andere natuurlijke hulpbronnen. Steeds meer bedrijven realiseren zich dat daar grote risico's aan verbonden zijn. Zij brengen hun eigen impact op natuurlijk kapitaal in kaart, evenals hun afhankelijkheid ervan. De consensus over de beste meetmethoden groeit: er wordt hard gewerkt aan een Natural Capital Protocol, dat moet uitgroeien tot de wereldwijde standaard.

**'Het Protocol dwingt je na te denken over de relaties van je bedrijf met natuurlijk kapitaal.'**

*Bianca Nijhof, Arcadis*





‘Hoe serieus neem je als bedrijf je eigen impact? Dat is de kernvraag van pogingen natuurlijk kapitaal een plek te geven in de bedrijfsvoering,’ aldus Mathew Parr van IUCN NL, de Nederlandse koepel van natuur- en milieuorganisaties. ‘Kijk naar sommige oliemaatschappijen. Dat zijn geen robuuste organisaties voor de toekomst, vanwege het risico op *stranded assets*: activa – in dit geval fossiele brandstoffen – die wel in de boeken staan maar het risico lopen snel in waarde te dalen en straks niks meer waard te zijn. Aandeelhouders en investeerders zullen zich terugtrekken uit oliemaatschappijen. Of ze moeten veranderen.’

Het bedrijfsmodel van winstmaximalisatie – dat uitsluitend draait om het creëren van financiële waarde – ligt onder vuur. Het besef groeit dat het natuurlijk kapitaal, en de goederen en diensten die het levert, het fundament vormt waarop onze economie is gevestigd. Het in stand houden of vergroten daarvan is geen keuze, maar noodzaak.

Zie voor een toelichting econoom Pavan Sukhdev in een [Ted Talk](#) over *The price of nature*.

Natuurlijk kapitaal staat zwaar onder druk. We leven niet van het dividend, we teren in op het kapitaal. De oorzaak is volgens Hans Bruyninckx, directeur van het Europees Milieu Agentschap, de ‘lineaire wegwerpeconomie’ waarin we leven. Hij vat het bondig samen

in ‘[neem-maak-consumeer-gooi weg](#)’. Dat komt doordat het gebruik van natuurlijk kapitaal niet voldoende wordt gewaardeerd.

De nog altijd gezaghebbende [Millennium Ecosystem Assessment](#) wond er in 2005 al geen doekjes om. Bijna twee derde van 24 onderzochte ecosysteemdiensten is aan degradatie onderhevig door verlies van biodiversiteit, vervuiling, klimaatverandering en slecht landgebruik. De druk op de meeste ecosysteemdiensten neemt vooral toe door toenemende consumptie en bevolkingsgroei.

### Harde grenzen

Een manier om de druk op natuurlijk kapitaal te bekijken is door uit te gaan van zogeheten planetaire grenzen die cruciaal zijn voor het gezond voortbestaan van de mensheid.

Denk aan biodiversiteit, de beschikbaarheid van zoetwater en het klimaat. Het Stockholm Resilience Centre heeft voor [negen systemen](#) berekend hoe we er voorstaan: bij drie gaan we al over de grens, bij twee andere zitten we in de gevarezone. Of die grenzen werkelijk zo hard zijn, doet eigenlijk niet ter zake, zegt Bruyninckx van het Europees Milieu Agentschap: ‘Het gaat om onzekerheden die optreden in een systeem als we in een bepaalde zone terecht komen. Dan is er meer kans op instabiliteit, onvoorspelbaarheid en turbulentie. Het is onzin om een absoluut cijfer als een soort fetisj te behandelen.’

## Wat is natuurlijk kapitaal?

Natuurlijk kapitaal is de voorraad natuurlijke ecosystemen, waaronder lucht, land, bodem, biodiversiteit en geologische hulpbronnen. Deze voorraad ondersteunt onze economie en samenleving door het produceren van waarde voor mensen, zowel direct als indirect.

Natuurlijk kapitaal valt uiteen in twee hoofdcategorieën: ecosystemen en abiotische stromen. Beide zijn essentieel voor een houdbare ontwikkeling op de lange termijn.

[Volgens het Milieubureau van de Verenigde Naties \(UNEP\)](#) leveren ecosystemen op land en water ons gratis goederen en diensten met een waarde op jaarbasis die oploopt tot 72.000 miljard dollar.



### Prijskaartje

Bedrijven hebben veel te winnen bij het zo precies mogelijk in kaart brengen van hun impacts op natuurlijk kapitaal en hun afhankelijkheid ervan. Dat leidt namelijk tot meer inzicht in de risico's en kansen. Welke grondstoffen gebruik ik? Waar komen ze vandaan? Wie zijn de leveranciers? Welke grondstoffen

gebruiken zij op hun beurt? Dit soort kennis is nodig om negatieve impact te verminderen of zelfs te stoppen. Het maakt ook duidelijk waar de belangrijkste bedrijfsrisico's liggen, zoals het schaarser (en duurder) worden van grondstoffen. Dat maakt het mogelijk tijdig maatregelen te nemen. Kennis staat ook aan de basis van het managen van de reputatie van een

bedrijf, zodat het niet wordt overvallen door negatieve publiciteit. Kortom: kennis leidt tot betere besluiten en bedrijfsvoering.

Cruciaal in dit proces is het kwantificeren van de impact op en afhankelijkheid van natuurlijk kapitaal. De volgende stap is het waarderen van natuurlijk kapitaal, door er respectvol en duurzaam mee om te gaan. Een mogelijk laatste stap is het in geld uitdrukken (monetiseren) van natuurlijk kapitaal. Daar is veel debat over. De voorstanders van monetariseren redeneren als volgt: zo lang het gebruik van natuurlijk kapitaal bijna geen cent kost, ontbreken de juiste of voldoende prikkels om er duurzaam mee om te gaan. Elke economie weet het: als schaarste niet in de prijs zit, werkt het marktmechanisme niet. Door een prijskaartje aan natuurgebruik te hangen, wordt het ook in de meer conservatieve bestuurskamers een gespreksonderwerp. Bedrijven als Unilever, Dow en Coca Cola sturen al langer op meer dan financiële zaken.

Het voordeel van het in geld uitdrukken van de waarde van natuurlijk (en sociaal) kapitaal is ook dat verschillende kapitalen onderling vergelijkbaar worden. Ze kunnen als het ware in één boekhouding worden opgenomen. Anderen wijzen op de nadelen die aan monetariseren kleven. Dat is vooral de veronderstelde uitwisselbaarheid, die de suggestie wekt dat ecologische schade weggestreept

### Voorbeelden van ecosystemendiensten in Nederland





kan worden tegen financiële waarde. Voorop staat het meten en waarderen van natuurlijk kapitaal. Het prijskaartje dat we eventueel op ecosysteemdiensten plakken is niet bedoeld als 'verkoopprijs', maar moet weloverwogen afwegingen mogelijk maken.

Het waarderen en eventueel in geld uitdrukken van natuurlijk kapitaal is volop in beweging. Er zijn veel methodes beschikbaar, maar de grootschalige toepassing laat nog op zich wachten.

### Hobbels wegnemen

Op alle fronten wordt hard gewerkt om deze en andere hobbels weg te nemen. Een van de organisaties die werken aan het standaardiseren van het kwantificeren van natuurlijk kapitaal is de Natural Capital Coalition. De Coalitie bestaat uit een grote en diverse groep bedrijven, banken, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen. Zij willen de verschillende benaderingen van natuurlijk kapitaal onder één gezamenlijke noemer brengen, het [Natural Capital Protocol](#) (NCP).

Die brede samenstelling staat garant voor de maatschappelijke inbedding van het protocol, zegt Mathew Parr, die samen met o.a. True Price nauw betrokken is bij de ontwikkeling van het protocol. Parr: 'IUCN is een neutraal platform, we werken voor alle natuur- en milieuorganisaties. We hebben veel kennis van en ervaring met stakeholders. We hebben een netwerk van leidende bedrijven. We vertegenwoordigen wereldwijd een grote groep stakeholders die straks besluiten of ze wat hebben aan dit protocol of niet. Omgekeerd

## Wat is het Natural Capital Protocol?

Het NCP is een raamwerk om de relatie met natuurlijk kapitaal inzichtelijk te maken, te meten en te waarderen. Het bestaat uit tien stappen die een bedrijf moet zetten bij het in kaart brengen van zijn impact op en afhankelijkheid van natuurlijk kapitaal. Doel van het NCP is het bedrijfsleven in staat te stellen zijn directe en indirecte interactie met natuurlijk kapitaal te beoordelen, beter te beheren en mee te nemen in bedrijfsbeslissingen. Het NCP is toepasbaar in alle sectoren, overal ter wereld.

Sinds oktober 2015 bevindt het protocol zich in een testfase. Een groot aantal bedrijven is er mee aan de slag gegaan om te kijken of het instrument voldoet. IUCN NL test het protocol in zijn eigen bedrijvennetwerk. 'We willen de stem van ons netwerk laten horen, zodat we zeker weten dat bedrijven iets aan het protocol hebben', zegt Parr. Bovendien is een publieksconsultatieronde gestart. Voorjaar 2016 worden de bevindingen verwerkt. In de zomer van 2016 moet versie 1.0 van het NCP een feit zijn.





zorgen we ervoor dat discussies met stakeholders terugkomen bij de mensen die aan het protocol werken.’

### Wereldwijde standaard

Ook Bianca Nijhof, Global Lead Natural Capital bij adviesbureau Arcadis, is nauw betrokken bij de totstandkoming van het protocol. Het is een vrijwillig protocol, maar wat haar betreft wordt het wel ‘de wereldwijde standaard’. Ze ziet dat een groeiend aantal koploperbedrijven natuurlijk kapitaal wil meenemen in bedrijfsbeslissingen. Maar er is ook een breed gedragen wens dat de overheid criteria voor natuurlijk kapitaal opneemt in het inkoopproces. En met wet- en regelgeving komt om bedrijven positief te stimuleren.

De indruk bestaat dat die overheid er voor terugdeinst zo’n leidende rol te pakken. Nijhof: ‘Er vindt veel en herhaaldelijk discussie plaats wie als eerste een stap moet zetten. Overheid of bedrijfsleven. Ik hoop dat het protocol overheden over de drempel helpt.’

### Geen methode of tool

Het NCP is geen methode of tool ‘waar je getallen in stopt, waarna er een uitkomst uitrolt’, zegt Nijhof. Het helpt bedrijven de juiste vragen te stellen, en voorziet ze van informatie om natuurlijk kapitaal meetbaar en waardeerbaar te maken. Het protocol laat zien welke tools er voor elk type bedrijf of elke bedrijfsbeslissing mogelijk zijn om metingen te doen, en schrijft dus niks voor. Parr: ‘Dat kan ook niet, want het is een coalitie van organisaties die deels hun eigen tools hebben ontwikkeld.’

Parr denkt niet dat het protocol – dat bestaat uit 150 pagina’s waarvan 30 pagina’s appendices – te ingewikkeld is voor bedrijven. Wel denkt hij dat het voor grote bedrijven gemakkelijker te hanteren is dan voor het midden- en kleinbedrijf. ‘Voor die categorie bedrijven is het protocol mogelijk te complex, maar ik hoop van niet. Ik hoor ook van kleinere bedrijven dat ze dit willen. Het geeft ze inzicht in de risico’s en kansen, en de stappen die ze vervol-

gens moeten zetten. En doe je het niet, dan kun je zomaar een markt, klanten, toeleveranciers of locaties verliezen.’

Het protocol begint met de vraag wat je wil onderzoeken (*scoping*). Wil je twee producten vergelijken of de vestiging van een nieuwe fabriek onderzoeken? Als die vraag is beantwoord kun je de impacts en afhankelijkheden bepalen en meten. Daarna is de vraag aan de orde wat je met de uitkomst doet.

### Gegevens verzamelen

Helemaal vreemd en nieuw is het NCP niet voor bedrijven, zegt Nijhof. Het bouwt namelijk voort op wat ze al decennia doen: gegevens verzamelen over hun impacts, bijvoorbeeld op het gebied van water, lucht en bodem. Veel bedrijven weten de impacts al, en meten die ook. Of anders weten de consultants het, die ze inhuren voor dergelijke klussen. Anders ligt het met de afhankelijkheden: die zijn vaak onbekend. Maar er liggen gemakkelijk te begrijpen relaties. Tijdens de eerste consultatieworkshop over het Natural Capital Protocol constateerden verschillende bedrijven bijvoorbeeld dat ze onvoldoende scherp hebben welke hoeveelheden water ze gebruiken, en wat de risico’s zijn van verminderde beschikbaarheid van water. Nijhof: ‘Het protocol legt dergelijke gaten bloot. Het dwingt je expliciet na te denken over de relaties van het bedrijf met natuurlijk kapitaal.’

‘We use nature because it is valuable  
and we lose it because it is free.’

Pavan Sukhdev





#### **Fruitbomen**

Nijhof geeft het voorbeeld van een fabriek die verschillende stoffen uitstoot. Het protocol vraagt de onderneming inzichtelijk te maken welke stoffen dat zijn, in welke hoeveelheden ze worden uitgestoten, en wat daarvan de effecten zijn op de natuurlijke omgeving, gezondheid, gewassen, insecten, enzovoort. De volgende stap is het waarderen van de impact van deze effecten. De uitstoot kan bijvoorbeeld leiden tot het uitsterven van bijenpopulaties, zodat fruitbomen van kwekers in de omgeving handmatig bestoven moeten worden. In China is dat nu al nodig. Meer inzicht verderop in de impactketen maakt duidelijk waar verborgen kosten en risico's liggen voor het bedrijf, andere bedrijven en de maatschappij.

Veel bedrijven zullen – zeker aanvankelijk – negatieve impacts moeten rapporteren op natuurlijk kapitaal. Volgens Parr hoeft dat geen beletsel te zijn. De financiële sector wil sowieso steeds vaker weten wat de risico's zijn van kredieten en investeringen, en hoe een bedrijf die vermindert. 'Als je een negatieve impact koppelt aan serieuze plannen om deze aan te pakken, is er weinig aan de hand.' Het zijn vooral de bedrijven die hun impact niet goed weten te managen, die een probleem hebben.





## Sturen op sociaal kapitaal

Wat voegt een bedrijf toe aan de samenleving? Die vraag wordt steeds belangrijker. 'Voor de meeste bedrijven is dit een ontdekkingsreis. Het hele gebied is volop in ontwikkeling. Overal ontstaan initiatieven en proefprojecten.'



**'Sociaal kapitaal krijgt zoveel aandacht omdat het de kern van het bedrijf raakt.'**

*Janne Dietz, KPMG Sustainability*



Een aannemer bouwt niet alleen woningen, maar draagt ook bij aan een hogere levenskwaliteit van de toekomstige bewoners. Hij voorziet in wooncomfort en idealiter in lage woonlasten door energiezuinige apparaten te installeren. Met hun kennis en kunde genereren zijn medewerkers een positieve waarde voor de klanten. Zo kan de aannemer zich onderscheiden in de markt.

*Sociaal kapitaal.* De term lijkt afkomstig uit de wereld van de human resources. Niets is minder waar. Het begrip heeft een veel bredere lading. Sociaal kapitaal draait niet alleen om de mensen binnen een organisatie, maar ook om de waarde die de organisatie toevoegt in de buitenwereld.

Op tal van manieren hebben bedrijven invloed op de samenleving. In positief opzicht door het scheppen van banen, goede dienstverlening en het betalen van belasting. In negatief opzicht door onder meer milieu-emissies, of door ongelukken. Steeds meer worden ondernemingen afgerekend op wat zij toevoegen aan de maatschappij. De druk komt van hun nabije omgeving, aandeelhouders en andere belanghebbenden en ook uit de keten waarin ze opereren. De sociale prestatie is medebepalend voor het succes van een bedrijf en zijn bestaansrecht. Daarom willen bedrijven hun sociaal kapitaal inzichtelijk maken. En hun sociale impact meten en – eventueel in geld uitdrukken.

### Ontdekkingsreis

‘Sociaal kapitaal krijgt zoveel aandacht omdat het de kern van het bedrijf raakt’, zegt senior-consultant Janne Dietz van KPMG Sustainability. ‘Wil een bedrijf op de lange termijn succesvol zijn, dan zijn de juiste vaardigheden en kennis essentieel. Een goede relatie met de eigen medewerkers, klanten, leveranciers, de overheid en de plaatselijke gemeenschap is eveneens onmisbaar.’

Dietz geldt als een specialist in het meten en managen van de sociale impact door bedrijven. In 2015 was zij in Genève gedetacheerd bij de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Deze wereldwijde bundeling van bedrijven die naar duurzaamheid streven, werkt met business-leaders aan een verdere uitwerking van het begrip ‘sociaal kapitaal’ en aan een [Social Capital Protocol](#). ‘Methoden en definities zijn nog niet uitgekristalliseerd. Het belangrijkste is dat we veel van elkaar kunnen leren en niemand alleen het wiel hoeft uit te vinden’, zegt Dietz.

De speurtocht is niet alleen interessant voor grote internationaal opererende bedrijven. Ook het mkb kan de vruchten plukken van het in kaart brengen van hun sociaal kapitaal, benadrukt Dietz. ‘Voor elk bedrijf is het relevant zijn sociale waarde in kaart te brengen en daarop te sturen. Mijn suggestie: begin met een concreet onderwerp of product.’

## Social Capital Protocol in ontwikkeling

Om de sociale waardemeting door bedrijven een impuls te geven werkt de WBCSD met een aantal partners aan een Social Capital Protocol. Doel hiervan is bedrijven een geharmoniseerde methode aan te reiken voor het meten, waarderen en moneteriseren van hun sociaal kapitaal.

### Het protocol somt vijf stappen op:

- 1 Identificeer de impacts en afhankelijkheden van sociaal kapitaal.
- 2 Stel de doelen scherp om de sociale impact te meten.
- 3 Maak het sociaal kapitaal van het bedrijf inzichtelijk en meet de prestaties op dat vlak.
- 4 Analyseer en waardeer de sociale impact.
- 5 Integreer de sociale waardecreatie in de bedrijfsvoering.



Concentreer je op de belangrijkste elementen en ga daarmee aan de slag.’

### Sturen op waardecreatie

Bedrijven starten veelal met een pilot om hun sociale impact te meten en te waarderen (1).

Vervolgens gebruiken ze de verkregen inzichten voor communicatiedoelinden, om uit te leggen wat de sociale waarde is van een product of dienst (2).

Een vervolgstap is het sturen op maatschappelijke waardecreatie (3). Zo onderzocht verzekeraar Achmea samen met de organisatie True Price de sociale impact van de online deelplatforms Thuisafgehaald, Croqqr, Peerby en SnappCar. De sociale

waarde van het viertal bleek in 2014 goed voor 4 miljoen euro: delen biedt niet alleen financieel voordeel, maar draagt ook bij aan het contact tussen mensen. Door zekerheid te bieden in de vorm van verzekeringsproducten kan Achmea deze ontwikkeling stimuleren en ondersteunen.

De laatste stap die bedrijven zetten is het integreren van sociaal kapitaal in hun bedrijfsvoering (4). Zo verankerde bierbrouwer SABMiller in zijn bedrijfsstrategie dat in 2020 een half miljoen kleine bedrijven in de productieketen extra moet profiteren van de commerciële activiteiten van de onderneming. De bierbrouwer meet zowel zijn impact op de kleine (familie)bedrijven als de commerciële impact van de strategie.

### Inzichten

Volgens Roel Drost, senior-manager Cleantech & Sustainability Services bij EY, hebben bedrijven veel te winnen met het integreren van hun sociale kapitaal in de strategie. ‘Met de inzichten uit een sociale waardemeting kunnen bedrijven hun processen efficiënter inrichten en hun strategie verbeteren. Ze kunnen de wensen van hun klanten beter voorspellen en nieuwe marktkansen benutten.’ Ook komt een bedrijf zo te weten hoe het zijn mensen moet opleiden om maximale waarde te creëren.

Het consulting- en accountancybedrijf begeleidt inmiddels tal van bedrijven met ‘Total

Value’-analyses. EY is ook bezig met het kwantificeren van de eigen waardecreatie. ‘We hebben nog niet haarscherp op ons netvlies aan welke knoppen we moeten draaien, maar op een dag zal dat wel zo zijn. We zijn ervan overtuigd dat we dan nog betere beslissingen kunnen nemen als het gaat om onze dienstverlening of het opleiden van medewerkers.’

Door de sociale waarde in beeld te brengen kan een bedrijf focus en balans aanbrengen, stelt manager Frits Klaver van KPMG Sustainability. ‘Zo’n analyse kan ook een bevestiging zijn van de huidige strategie. In elk geval krijgt een bedrijf goed gefundeerde argumenten aangereikt om de discussie met kritische stakeholders aan te gaan.’

Klaver is auteur van de eind 2014 verschenen publicatie [A New Vision of Value](#). Hierin laat KPMG zien hoe groot de gevolgen van het sociale gedrag van bedrijven op het resultaat kunnen zijn. ‘Bedrijven moeten eerst de vraag stellen wat ze op gebied van sociale waarde willen bereiken. Die eerste vraag wordt nog wel eens overgeslagen. Te veel bedrijven neigen ertoe verzeild te raken in de zoveelste rapportage over duurzaamheidsprestaties, in plaats van de cijfers te gebruiken voor het verbeteren van prestaties. Koplopers passen de verkregen inzichten en cijfers toe om betere beslissingen te maken en de strategie van hun bedrijf aan te vullen.’

**‘Te veel bedrijven neigen ertoe verzeild te raken in de zoveelste rapportage over duurzaamheidsprestaties, in plaats van de cijfers te gebruiken voor het verbeteren van prestaties.’**

**Frits Klaver, KPMG**



## KPN's vingeroefening

'Jullie bedrijf heeft een prachtig verhaal over maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar wat voor waarde levert dat op?' Met die vraag wordt corporate MVO-manager Brechtje Spoorenberg van KPN steeds vaker geconfronteerd. 'Een lastige vraag', zegt ze. 'Daarom willen we onze maatschappelijke bijdrage inzichtelijk maken. We geloven in de toegevoegde waarde, want hierdoor zijn we beter in staat onze investeringen zo breed mogelijk te onderbouwen.'

Een eerste vingeroefening was de berekening van de sociale waarde van een concreet product: de Eventrecorder. Met dit meetapparaat van KPN Zorg, in bruikleen te verkrijgen bij de huisarts, kunnen patiënten met hartritmestoornissen thuis hun hartslag meten. De gegevens gaan voor diagnose automatisch naar een medische servicecentrale. Patiënten hoeven dus niet meer ter observatie naar het ziekenhuis. 'De Eventrecorder is veel goedkoper dan de oorspronkelijke methode van een 24-uurs opname en een ECG', vertelt Spoorenberg.

'Daarnaast kunnen mensen deel blijven nemen aan het arbeidsproces. En het scheelt in reiskosten en CO<sub>2</sub>-emissies van de reis van en naar het ziekenhuis.' De aannames werden door controllers van KPN Zorg gekwantificeerd. Ook CBS-gegevens over de toekomstige ontwikkeling van het aantal hartpatiënten zijn hierin meegenomen.

'Deze oefening heeft ons laten zien dat er veel kansen liggen in het berekenen van onze sociale waarde, maar we hebben daar nog geen diepgaande berekeningen op gemaakt. Het bepalen van sociale waarde is niet de expertise van onze controllers.' In een volgende stap wil Spoorenberg de maatschappelijke impact van dit instrument op een professionelere wijze laten berekenen en ook moeilijk kwantificeerbare effecten van de Eventrecorder meenemen. 'Je kunt de sociale impact heel ver doortrekken. Voor een patiënt is er bijvoorbeeld niet de belasting van een ziekenhuisopname. Maar wat is de waarde hiervan?' Volgens Spoorenberg kan de impactanalyse vervolginvesteringen in

vergelijkbare diensten beter onderbouwen. Bovendien kan het helpen in gesprekken met ziekenhuizen en zorgverzekeraars, om een innovatie als de Eventrecorder te gaan vergoeden. 'We schetsen dan immers het volledige plaatje. Ook ons management kijkt positief tegen het verwaarden van ons sociaal kapitaal aan. De druk van stakeholders werkt ook mee.'





### Koplopers

Een van de onbetwiste koplopers is NS. Aan het dagelijks vervoer van 1,2 miljoen reizigers zitten positieve en negatieve maatschappelijke waarden. Positief is dat NS de mobiliteit van al die mensen regelt om naar werk, school en vrijetijdsbesteding te gaan en daarbij werk schept voor zo'n 22.500 medewerkers.

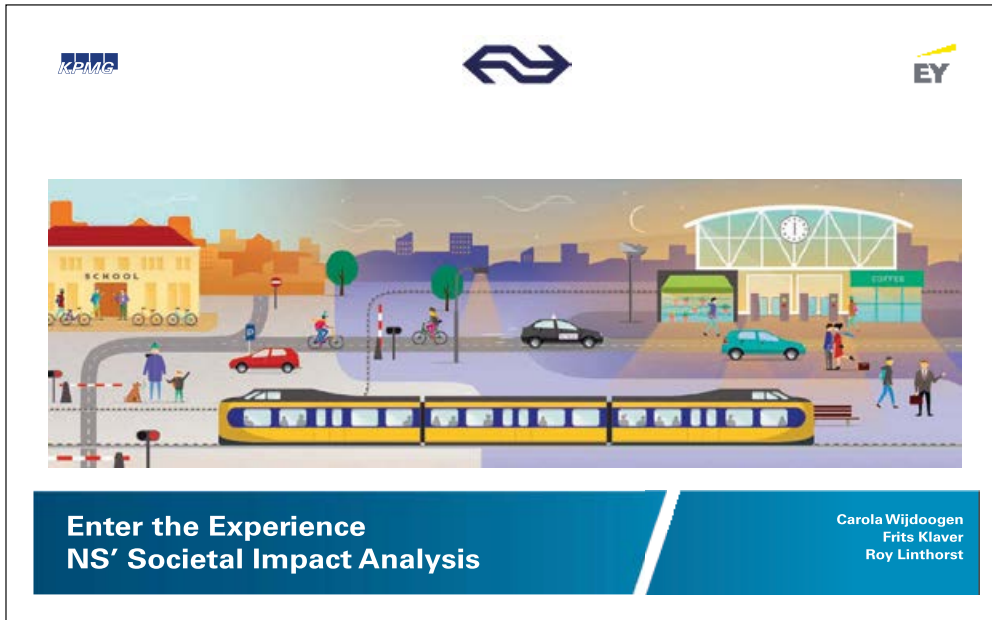
Ook is reizen met de trein evident veiliger dan met de auto. Negatief is de reistijd. NS wil de negatieve impact van de reistijd verlagen door het comfort van de reiziger te vergroten.

'We investeren in treinen, materiaal, medewerkers en stationsomgevingen. Allemaal ten gunste van de dienstverlening aan de reizi-

ger. Zaak is te achterhalen hoe we dat geld het meest effectief kunnen besteden', zegt Patrick Kinds, manager Policies & Procedures van NS. 'Neem wifi in de trein. Moeten we daar 10 of 30 miljoen euro in steken? Met welk bedrag creëren we de meeste waarde voor de reizigers? Wat is maatschappelijk verantwoord?'

NS gebruikte de door KPMG ontwikkelde True Value-methodiek, die de maatschappelijke waarde van een product of dienst over de gehele levensduur berekent. Deze aanpak neemt sociaaleconomische aspecten mee en drukt de impact hiervan uit in harde euro's. Hiertoe bouwde KPMG een database met data over tal van impactgebieden zoals veiligheid, gezondheid en milieu-emissies, afkomstig uit wetenschappelijke artikelen en maatschappelijke kostenbatenanalyses van overheden. Ook worden interne gegevens van bedrijven gebruikt.

'Ons voordeel is dat we binnen NS ook veel niet-financiële indicatoren meten, zoals reizigersgedrag en reistijd', vertelt Kinds. Om de onafhankelijkheid van de berekeningen te borgen werden wetenschappelijke bronnen gebruikt, zoals het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid van het ministerie van IenM. Die cijfers werden gekoppeld aan de eigen sociaaleconomische data.





### Maatschappelijke baten

De negatieve impact als gevolg van reistijd bestaat voor circa 3 miljard euro aan reizen in de trein en voor ongeveer 1 miljard euro aan voor- en natransport. Het resterende miljard bestaat uit oncomfortabele reistijd in de vorm van overstappen, wachttijd en vertragingen. De sociale impactanalyse leerde dat het transport voor en na de treinreis in totaal een negatieve waarde heeft van ongeveer 2 miljard euro. “Daar valt dus nog veel winst te halen”, redeneert Kinds.

NS heeft een jaarlijkse omzet van 3 miljard euro. De berekening van de sociale impact van mobiliteit in harde euro's onderstreept volgens het bedrijf dat het maatschappelijke baten creëert die meerdere malen groter zijn dan het financieel resultaat van de onderneming.

‘We tonen glashard aan dat we meerwaarde bieden voor de maatschappij’, zegt Kinds. De kracht van deze case is dat NS zijn sociale

waardeberekening in het [jaarverslag](#) over 2014 heeft meegenomen en door de accountant heeft laten controleren, stelt Drost van EY. ‘Dat schept vertrouwen in hoe de cijfers tot stand zijn gekomen. Daarom is dit een zeer robuust resultaat te noemen.’

Sociaal kapitaal, bevestigt de case bij NS, is beslist geen onderwerp dat uitsluitend op de agenda van de MVO-afdeling van een bedrijf staat. Draagvlak binnen de rest van de organisatie en ook commitment van het hoogste management zijn cruciaal voor de integratie van het thema in de bedrijfsvoering. Bij NS is dat draagvlak er overduidelijk. Kinds zit op de afdeling Finance en werkt nauw samen met het team van zijn collega Carola Wijdoogen, directeur duurzaam ondernemen bij NS. Bij NS is er volop steun vanuit de top. ‘Sociale impact is een wezenlijk onderdeel van ons bedrijfsmodel. Het ultieme doel is daar nadrukkelijk op te sturen. Een volgende stap is de nieuwe inzichten in onze investeringsbeslissingen mee te nemen.’

**‘Sociale impact is een wezenlijk onderdeel van ons bedrijfsmodel. Het ultieme doel is daar nadrukkelijk op te sturen.’**

*Patrick Kinds, NS*



## Ketenanalyse werpt licht op de zaak

Een bedrijf produceert niet in het luchtledige: het is onderdeel van een keten. Een ketenanalyse laat zien waar de risico's en de kansen liggen. Dat helpt ondernemingen vervolgens hun prioriteiten te bepalen, en in te spelen op toekomstige veranderingen. Tapijtfabrikanten Interface en Desso lopen voorop. Hun methodes zijn verschillend, maar er zijn meer wegen die naar Rome leiden.



**‘De overheid kan wet- en regelgeving maken en daardoor een innovatiewedstrijd op het gebied van duurzaamheid stimuleren.’**

*Geanne van Arkel, Interface*



Geanne van Arkel, hoofd Duurzame Ontwikkeling bij tapijtfabrikant Interface in Scherpenzeel, hoeft niet lang na te denken over het belang van een ketenanalyse. ‘Nog los van het verlagen van je milieuoetafdruk is het bedrijfseconomisch de interessantste optie. Met een ketenanalyse ga je samenwerken en kun je kosten besparen; je reputatie verbetert – je bedrijf wordt namelijk vaker als voorbeeld genoemd –, het leidt tot meer interne en externe betrokkenheid, het is een enorme drive voor innovatie en je maakt het bedrijf toekomstbestendig.’

Een ketenanalyse laat een bedrijf zien waar het staat in de keten en hoe het staat met de totale keten. Hoe bepalend is het in die keten? Kan het wel of niet invloed uitoefenen op het proces en andere bedrijven? Wie zijn de leveranciers? Waar halen die hun grondstoffen vandaan? Wat doen de klanten met hun producten in de eindfase? Wat is door de keten heen de impact van het bedrijf op het natuurlijk en sociaal kapitaal, en hoe groot is die? ‘Het is eigenlijk basale informatie die je moet hebben om een bedrijf te kunnen runnen’, zegt Van Arkel.

De missie van Interface, het bedrijf van de Heuga-tapijttegel, is om vóór 2020 een volledig duurzaam bedrijf te zijn. Met nul negatieve invloed op het milieu. Interface, wereldleider op het gebied van modulaire vloerbedekking, noemt dit Mission Zero.

Het bedrijf wil nog een stap verder gaan: een positieve bijdrage leveren aan milieu en maatschappij. De Europese productielocatie in Scherpenzeel draait op hernieuwbare energie, hergebruikt ingezamelde tapijttegels en maakt nieuwe tegels van gerecycled producten als tapijtgaren, visnetten, kalk en biobased materialen. Van Arkel: ‘Terwijl we van oudsher een product maakten gebaseerd op olie.’

### **Biomimicry**

Interface laat zich inspireren door de principes van de natuur: biomimicry. Interface-oprichter Ray Anderson vond in 1994 inspiratie in *The Ecology of Commerce*, van Paul Hawken. Die beschrijft daarin hoe ecologie en economie kunnen en moeten samengaan.’ Van Arkel: ‘Biomimicry betekent dat je leert werken als een ecologisch systeem, dus zonder verspilling zoals in natuurlijke processen, met gezonde materialen, in een gesloten systeem.’

Transparantie is belangrijk voor Interface. De website van het bedrijf bevat onder meer de [Environmental Product Declaration](#) (EPD's) voor alle producten. Zo'n verklaring geeft de milieu-impact weer van een product gedurende de gehele levensduur. Die impact is berekend op basis van een LCA, uitgevoerd door een externe, onafhankelijke partij. Interface was de eerste Europese tapijtfabrikant met milieuproductverklaringen.

**‘Een product is slechts een tijdelijke, gedefinieerde samenstelling van grondstoffen.’**

*Rudi Daelmans, Desso*

### **Circulair model**

Vanuit Waalwijk is concurrent Desso eveneens leverancier van hoogwaardige tapijttegels en kamerbreed tapijt. Desso streeft een circulair model na, gevormd rond het *Cradle to Cradle*-(C2C) gedachtegoed, dat ook geïnspireerd is door de natuur. Toenmalig directeur Stef Kranendijk zag de documentaire [Waste = Food](#), van de grondleggers van de C2C-filosofie (Braungart en McDonough). ‘Ik begon te zweten en voelde paniek: ik begreep dat dit betekende dat de hele manier waarop we werkten moest veranderen.’ Het roer ging om. In 2020 moeten Desso-materialen vrij zijn van potentieel schadelijke stoffen, wordt alleen nog duurzame energie gebruikt en kunnen de speciaal ontworpen





## Vragen over ketenanalyse

### Wat is een ketenanalyse?

Dat is het in kaart brengen en waarderen van de hele waardeketen van een product of dienst: van primaire grondstofwinning tot verwerking van het product in de eindfase. Deze analyse is mogelijk op het niveau van één enkele factor, zoals de uitstoot van CO<sub>2</sub>, een aantal factoren zoals de financiële waarde of alle factoren, dus ook natuurlijk en sociaal kapitaal. Hoe meer factoren worden geanalyseerd, des te completer de ketenanalyse.

### Hoe doe je dat?

Er leiden meerdere wegen naar Rome. Vaak wordt eerst op kwalitatief niveau gekeken wat de bepalende indicatoren zijn in een keten en op basis daarvan worden keuzes gemaakt. Een van de manieren om een keten te analyseren is met een LCA (levenscyclusanalyse), die de milieueffecten van een product of dienst kwantificeert. Het gaat om milieueffecten als klimaatverandering, verzuring, vermesing en uitputting van fossiele brandstoffen. Alle processen komen aan bod. De

mate waarin een product verantwoordelijk is voor de milieueffecten van al die processen wordt berekend, zodat een effectscore kan worden bepaald voor iedere categorie. Door die effecten op te tellen, krijg je het milieuprofiel van het product of de service (gebaseerd op [Ketenanalyse: meer dan levenscyclusanalyse alleen](#), CE Delft 2010)

### Wat is het nut van een ketenanalyse?

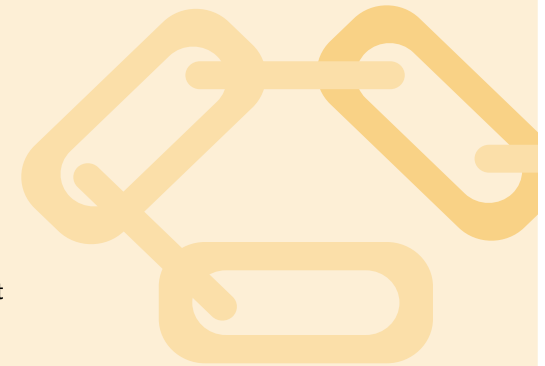
De wedervraag is: hoe kan een bedrijf slagvaardig en toekomstbestendig opereren zónder ketenanalyse? Dankzij een ketenanalyse krijgt een bedrijf zicht op risico's en kansen.

### Is een LCA voldoende?

Een LCA is een meetmethode, geen wondermiddel. Het geeft inzicht, biedt handvatten en kán leiden tot innovaties, kostenbesparingen, nieuwe mogelijkheden en een betere bedrijfsvoering. Maar dan moeten de bevindingen uit de analyse in de hele keten worden opgepakt. Een LCA is op dit moment nog niet objectief toe te passen op de sociale effecten van een waardeketen.

### Waar te beginnen?

Ga aan de slag met het [Natural Capital Protocol](#) (NCP). Dat is ook geschikt – hoewel niet eenvoudig – voor bedrijven die vanaf nul instappen. Het protocol gaat uit van vier basale vragen: waarom, wat, hoe, en nu? Die worden in tien stappen behandeld. Wie ze alle tien afloopt, weet waar het bedrijf in de keten staat, welke impact het heeft op natuurlijk kapitaal en hoe het staat met de afhankelijkheid daarvan. In juni 2016 is het NCP versie 1.0 beschikbaar.





producten worden teruggenomen. Daarna hergebruikt Desso de materialen om nieuwe producten van hoge kwaliteit te maken.

‘We willen toe naar nul impact op grondstoffen’, zegt Rudi Daelmans, manager Duurzaamheid bij Desso.

‘Een ketenanalyse gaat bij ons niet over producten, maar over materialen’, zegt Daelmans. In een circulaire economie wil je materialen zo lang mogelijk in de kringloop houden. Volgens Daelmans praat iedereen wel over recycling, maar vraagt bijna niemand zich af hoeveel kilogram kunststof aan het einde van de levenscyclus van een product overblijft. ‘In de meeste gevallen wordt het product verbrand, met terugwinning van energie. Dat heeft niks met circulaire economie te maken. Het huidige systeem is niet in staat om te gaan met circulariteit.’

In de brochure [Verder dan duurzaamheid](#) stelt Desso: ‘Toekomstige oplossingen meten met een LCA is erg moeilijk en onzeker, omdat voor dergelijke oplossingen vaak nog geen gegevens beschikbaar zijn. Daarom menen we dat een LCA geen optimaal instrument is voor het meten van het soort innovatieve oplossingen die we nodig hebben om in 2020 ons C2C-doel te bereiken.’ De industrie gebruikt ongeveer 145 duizend chemicaliën. De meest uitgebreide methode voor het beoordelen van LCA-invloeden omvat volgens Desso profielen voor 5.000 stoffen.

## Twee tapijtproducenten, twee visies

Desso en Interface hebben ambitieuze doelstellingen voor 2020, en beide nemen de natuur als inspiratie. De wegen er naartoe verschillen, zegt Mark Goedkoop, directeur van PRé Consultants en LCA-specialist. ‘Een LCA huldigt geen visie of opvattingen. Het is een “saai” meetinstrument, dat zo objectief mogelijk de emissies van een product in de hele levenscyclus berekent.’

C2C is volgens Goedkoop grotendeels gebaseerd op het sluiten van kringlopen, en met name het vermijden van toxische stoffen in producten. Andere milieuthema’s, vooral die samenhangen met energiegebruik, worden nauwelijks meegenomen. ‘Dat is onder meer omdat in de C2C-visie fossiele brandstoffen in de

toekomst niet meer worden gebruikt, het is een probleem van voorbijgaande aard. Bedrijven die hiermee werken richten zich op die toekomst, niet op de ‘oude’ problemen. ‘Het kenmerk van LCA en EPD’s is dat die juist de huidige situatie als uitgangspunt nemen. Dan zijn impacts die samenhangen met het gebruik van fossiele brandstoffen erg dominant.’

Omgekeerd is toxiciteit in LCA maar één van de milieuthema’s. ‘In de huidige EPD-standaards wordt het niet eens meegenomen. Daarmee zie je in een EPD nauwelijks iets terug van de voordelen van een C2C-tapijttegel. Als die tegel een hoger energieverbruik betekent, zie je eigenlijk alleen nadelen.’

**‘Een ketenanalyse gaat bij ons niet over producten, maar over materialen’**

*Rudi Daelmans, Desso*



## Ikea legt catalogus onder het vergrootglas

Jaarlijks worden er miljoenen van gedrukt: de dikke fullcolour Ikea-catalogus, waar alle producten van dit van oorsprong Zweedse concern in staan. De catalogus is in aantallen gemeten 's werelds grootste gedrukte product. Ikea wil de impact van de gids op natuurlijk en sociaal kapitaal verkleinen.

Is zo'n drukwerk nog wel van deze tijd? Is digitaal niet veel beter en goedkoper? Deze vragen over de catalogus krijgt Ikea dagelijks. Het bedrijf wil de dialoog hierover graag voeren, zowel met het eigen personeel als met het grote publiek, maar wel gebaseerd op feiten. De gedrukte catalogus heeft een bijna voelbare impact op het milieu, maar een digitale versie kost veel energie, onder meer vanwege de servers.

Except Integrated Sustainability heeft samen met Ikea een innovatief digitaal instrument (dashboard), dat de inkopers zicht geeft op de prestaties van de papierleveranciers en de drukkerijen van de

catalogus. Die kunnen op hun beurt simpel zien hoe ze presteren ten opzichte van de wereldwijde benchmark. Doel: bewustzijn vergroten door met stakeholders in gesprek te gaan, hechter contact in de hele keten, beter geïnformeerde bedrijfsbeslissingen en meer verantwoorde toelevering. Het resultaat is dat de hele keten beter gaat presteren op economische, sociale en milieuspecten.

### Niet vrijblijvend

Ikea hanteert voor dit instrument KPI's als CO<sub>2</sub>-uitstoot, aandeel hernieuwbare energie, gebruik van FSC-gecertificeerd papier, waterconsumptie, NO<sub>x</sub>-uitstoot, afval,

arbeidsomstandigheden, kinderarbeid, lonen en gezondheid. Vrijblijvend is die informatie niet. Het instrument is opgezet om gevolgen te hebben. Wat niet wil zeggen dat Ikea meteen afscheid neemt van leveranciers die slechter presteren dan de benchmark. Daar kunnen namelijk goede redenen voor zijn. Het bedrijf gaat daarom het gesprek aan met deze leveranciers en helpt ze zich te verbeteren. Om die reden worden geanonimiseerde best practices gedeeld middels het instrument.

Speekt voor zich dat Ikea de gevolgde methodiek en instrumenten op veel meer producten kan toepassen.



In de C2C-filosofie moeten alle chemicaliën tot op het niveau van 100 ppm geïdentificeerd zijn.

‘Er zijn dus methodes nodig die materialen als uitgangspunt nemen, en rekening houden met alle toxines’, zegt Daelmans. En we moeten informatie meegeven aan het materiaal, zodat het goed recyclebaar is als een product aan het einde van zijn levensduur is aangekomen. ‘Dat is lastig, want daarvoor moeten bedrijven veel informatie prijsgeven.’

### **Innovatiewedstrijd**

Van Arkel van Interface onderschrijft dat een LCA geen objectief meetinstrument is omdat elk bedrijf eigen aannames doet, waardoor er geen vergelijkingen mogelijk zijn. ‘Maar de op een LCA gebaseerde EPD is juist bedoeld voor externe communicatie. Het is op dit moment de enige manier om te communiceren wat de impact van een product is.’

Communicatief moeten de EPD’s nog beter, vindt Van Arkel. Daarbij denkt ze aan de Voedingswaardetabel, verplicht op elk voedingsproduct. Met enige goede wil kan iedereen daar veel informatie uit halen over het betreffende product. ‘EPD’s kun je daarmee vergelijken. De hoeveelheid CO<sub>2</sub> per functionele eenheid is net zoals de calorieën in een voedingstabel, voldoende voor een snelle check.’



## Bouwen met de natuur

Koplopers in de bouwsector als Heijmans en BAM willen hun voetafdruk verkleinen. Maar de ambities reiken verder: bouwprojecten moeten energieleverend zijn, volledig recyclebaar en een positieve bijdrage leveren aan de ruimtelijke kwaliteit. Dat kan alleen in samenwerking met opdrachtgevers en andere bouwpartners.



**‘Ik zou graag zien dat de overheid haar natuurambitie explicieter formuleert.’**

*Frank Hoekemeijer, Heijmans*



De snelweg A4 tussen Delft en Schiedam wordt de eerste 'honingsnelweg' ([Honey Highway](#)) ter wereld. Op een deel van de onbespoten schrale bermen van de 7 km lange snelweg zaaide bouwbedrijf Heijmans eind vorig jaar biologisch bloemzaad in. Een bloemenzee moet vanaf dit voorjaar nectar opleveren voor bijen. Zo draagt de weg bij aan het tegengaan van bijensterfte.

Aan de Friese Waddenkust gaat Heijmans in opdracht van het Wetterskip Fryslân kilometerslange dijkvakken versterken. Meestal gebeurt dat door het aanbrengen van zand, waardoor mosselen en andere kleine organismen op de bestaande strandhoofden worden bedolven. Gevolg: kustvogels verliezen hun foerageergebied. In Friesland kiest Heijmans voor [elastocoast](#), breuksteen die met polyurethaan wordt gebonden. Dit is een soort tweecomponenten superlijm, die voor de helft bestaat uit hernieuwbare grondstoffen.

### Grote stappen

Elastocoast absorbeert de zogenoemde golfoploop, maar is ook een prima ondergrond voor algen, wieren, schelpdieren en andere kleine organismen aan de waterkant van het Natura 2000-gebied Waddenzee. Het spul gaat met een verwachte levensduur van ten minste vijftig jaar minstens twee keer zo lang mee als de gangbare materialen. Het zijn twee voorbeelden van wat bouwbedrijf Heijmans, een van de grootste aannemers

van Nederland, 'natuurinclusief bouwen' noemt. In de Green Deal maakte Heijmans deel uit van de werkgroep Integrated reporting. Er zijn grote stappen gezet op dat gebied. Twee jaar geleden publiceerde Heijmans zijn eerste geïntegreerde jaarverslag, en het verslag over 2015 is conform de meest recente richtlijnen (G4) van de Global Reporting Initiative en het model van de International Integrated Reporting Council.

In zijn vernieuwingsagenda *Contouren van Morgen* heeft Heijmans ambities gesteld voor 2020. Dan moeten alle producten (gebouwen, wegen en kunstwerken als bruggen, tunnels, sluisen en viaducten) energie opleveren, in plaats van dat ze energie kosten. Denk aan de [Glowing Lines](#) (lichtgevende lijnen die

overdag energie opladen en deze in het donker weer afgeven), die Heijmans ontwikkelde met ontwerper Daan Roosegaarde. Maar denk ook aan het terugwinnen van remenergie en trillingsenergie van kunstwerken. Ten slotte heeft Heijmans de ambitie om in 2020 alle gebouwen, infrastructuur en kunstwerken 100 procent circulair te maken en te laten bijdragen aan een betere ruimtelijke kwaliteit, voor mens en dier.

'Het gaat om een inspirerende stip op de horizon', zegt Frank Hoekemeijer, manager duurzaamheid bij Heijmans. 'Niet alle targets zullen in de praktijk 100 procent haalbaar zijn, maar we leggen de lat bewust hoog, in de verwachting zo wezenlijke stappen te kunnen zetten.'

**'We hebben voor het jaarverslag 2015 met onze stakeholders gepraat. Daarbij is het woord biodiversiteit geen enkele keer gevallen. Het speelt gewoon niet in de bouw. Pas als de overheid haar ambitieniveau kenbaar maakt, dwing je de bouw een passende propositie te doen.'**

*Frank Hoekemeijer, Heijmans*



Heijmans beseft dat infrastructurele werken en kunstwerken bijdragen aan de versnippering van natuurgebieden en de achteruitgang van biodiversiteit. Zoals de aanleg van een weg. Hoekemeijer: 'De meeste impact op biodiversiteit zit natuurlijk al besloten in de beslissing waar die weg komt. Als Rijkswaterstaat besluit een snelweg door een natuurgebied aan te leggen, kunnen we daar als Heijmans vrij weinig meer aan doen.'

Met natuurinclusief bouwen wil Heijmans die negatieve effecten omzetten in een positieve impact.

### Beperkte impact

De milieu-impact van de bouw is volgens Hoekemeijer overigens 'vrij beperkt'. Dat zou blijken uit de studie [Meten is weten in de Nederlandse bouw. Milieu-impacts van Nederlandse bouw- en sloopactiviteiten in 2010](#), in opdracht van Bouwend Nederland. Daarin is gekeken naar de gebruikte bouwmaterialen, het transport van bouwmaterialen en transportbewegingen ten behoeve van de bouwnijverheid, het energiegebruik voor bouw-, sloop- en onderhoudsactiviteiten en de verwerking van vrijkomende materiaalstromen bij sloop.

Een van de hoofdconclusies uit dit rapport: 'De klimaatimpact van de hele bouwsector in 2010, inclusief de effecten van grondstofwinning en productie in het buitenland,

bedraagt (...) zo'n 5 procent van de nationale emissie van Nederland.' Het materiaalgebruik levert de grootste bijdrage aan deze klimaatimpact.

Volgens het rapport *Grondstoffenvoorziening voor de Bouw. Een analyse van vier grondstoffstromen* van TNO, ook in opdracht van Bouwend Nederland (2014), is grondstoffenschaarste nu en in de toekomst in de bouw geen issue. De onderzochte bouwmaterialen zijn cement, silica, bitumen en wapeningstaal.

Het rapport bestempelt die materialen als niet-kritiek. 'Duidelijk is (...) dat het leveringsrisico als laag wordt ingeschat vanwege met name een goede spreiding over bronlanden, die bovendien een hoge politieke betrouwbaarheid hebben.' Hoekemeijer: 'De invalshoek van schaarste zet dus niemand in de bouw op scherp.'

Er zijn volgens hem daarom extra prikkels nodig om de bouw, die sinds de economische recessie vooral bezig is met overleven, in beweging te krijgen. 'Duurzaamheid is en blijft een niche-onderwerp. Bedrijven zouden moeten sturen op hun toegevoegde waarde, zoals het vervullen van de behoefte van gebruikers. Maar financiële waarden domineren nog steeds in alle managementrapportages. Natuurlijk kapitaal is geen strategisch onderwerp voor de bestuurskamers. Daardoor dreigt het een marketinginstrument te blijven.'

Van de overheid verwacht hij een 'open en creatieve houding'. Om te beginnen zou de overheid zijn eigen Duurzaam Inkopenprogramma serieuzer moeten nemen, zegt Hoekemeijer, zodat bedrijven zich daarop kunnen richten. 'Dat is een belangrijke trigger.' De overheid is een grote opdrachtgever

**'Duurzaamheidscriteria zijn  
een integraal onderdeel van de gunning,  
die wij hebben gewonnen.  
Graag meer van dit soort projecten.'**

*Céline Bent, BAM*

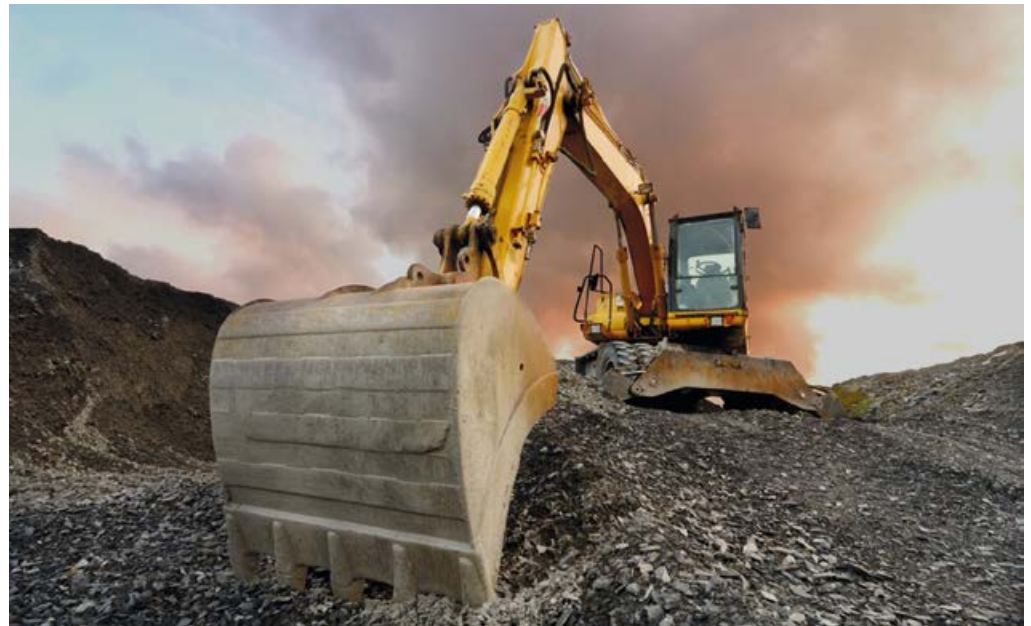


voor wegen, kunstwerken en utiliteitsbouw (alle gebouwen die geen woonfunctie hebben). Ook verwacht Hoekemeijer van de overheid dat ze duidelijk maakt wat ze wil. 'Ik zou graag zien dat de overheid haar natuurambitie explicieter formuleert, aangeeft wat de uitdaging is.' Als de natuurdoelen al in een vroeg stadium in beeld zijn, kunnen marktpartijen innovatieve oplossingen bedenken, die meerwaarde opleveren voor de natuur. 'Zo niet, dan blijft het een prijsvechtersmarkt en bouw je hier en daar een faunapassage.'

Wat hem betreft mag de lat een stuk hoger liggen. 'Want alleen dan wordt natuurlijk kapitaal een risico- en strategisch issue.' Hij geeft een voorbeeld. 'We hebben voor het jaarverslag 2015 met onze stakeholders gepraat. Daarbij is het woord biodiversiteit geen enkele keer gevallen. Het speelt gewoon niet in de bouw. Pas als de overheid haar ambitieniveau kenbaar maakt, dwing je de bouw een passende propositie te doen.'

### Geweldig project

Net als voor Heijmans heeft ook voor Koninklijke BAM Groep het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot in de bouw de grootste prioriteit. Dat doet het bedrijf met name door energiezuinige of -neutrale gebouwen te bouwen. De grootste CO<sub>2</sub>-uitstoot vindt immers plaats tijdens de gebruiksfase. Céline Bent, projectleider maatschappelijk verantwoord ondernemen bij BAM, is daarom vooral trots op het



project [Stroomversnelling](#), dat BAM Woningbouw uitvoert in samenwerking met acht woningcorporaties en drie andere bouwbedrijven. 'Een geweldig project', noemt ze het. Samen renoveren de partijen complexgewijs honderdduizend naoorlogse woningen. Elke woning krijgt een voorzetgevel, nieuw dak, nieuwe badkamer, keuken en toilet. Bewoners krijgen de garantie dat de woning na renovatie geen stookkosten meer heeft, en bij zuinig gebruik zelfs energieleverend is. BAM renoveert dankzij een prefab-concept een

woning in maximaal tien dagen; de bewoners kunnen in hun woning blijven tijdens de werkzaamheden. Na de renovatie worden ze niet verrast met een huurverhoging, onder meer doordat de woningen energie opleveren in plaats van kosten.

BAM is de grootste bouwer van Nederland, en blaast ook internationaal een behoorlijk deuntje mee. In het kader van de Green Deal liet BAM door True Price uitrekenen





## BAM het meest circulaire beursgenoteerde bedrijf

Bouwbedrijf BAM komt in een recent vergelijkend [onderzoek](#) door de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) naar hergebruik en afvalvermindering bij 52 Nederlandse beursgenoteerde bedrijven als beste uit de bus op het gebied van circulair ondernemen. Heijmans staat op de achtste plaats.

De VBDO is vooral positief over de innovaties van BAM. Het rapport noemt LEAB, dat een lagere productietemperatuur heeft dan conventioneel asfalt. Dit levert een CO<sub>2</sub>-reductie van 30 procent op en vermindert het energieverbruik met 30 tot 40 procent.

Daarnaast steekt het bouwbedrijf veel energie in overleg met opdrachtgevers, partners en leveranciers over de recyclebaarheid van bouwmaterialen en -constructies. Ook tijdens het bouwproces wordt gelet op duurzaamheid.

De 52 bedrijven zijn onderzocht op vier terreinen: strategie en bestuur, implementatie, innovatie en communicatie. BAM haalde een score van 84 procent, Heijmans 57 procent. Het gemiddelde van de onderzochte bedrijven is 28 procent.

welke externe milieukosten het toepassen van laagenergie asfaltbeton (LEAB) bespaart ten opzichte van het gangbare steenasfaltbeton: de uitkomst is 257 duizend euro per kilometer snelweg. Rijkswaterstaat accepteert de toepassing van LEAB als alternatief voor conventionele asfaltmengsels en basismateriaal. Voor BAM Infra betekent dit dat zij duurzame asfaltmengsels voor projecten kan aanbieden.

‘De moneterisering van ons laagenergie asfaltbeton is een voorbeeldproject’, zegt Bent. ‘We hebben asfalt gekozen omdat dat het enige materiaal is dat BAM zelf produceert.’ Het moneteriseren van LEAB over de hele levenscyclus helpt het bedrijf betere beslissingen te nemen en de klant te overtuigen van de veel kleinere negatieve impact van het laagenergie asfaltbeton. En het project zet BAM intern aan om beter om te gaan met materiaal.

### Circulair ondernemen

Het feit dat de aarde versneld opwarmt en het besef dat we niet langer door kunnen gaan met het eenmalig opsouperen van grondstoffen, zijn volgens Bent inmiddels ‘ook doorgedrongen tot de raad van bestuur.’

BAM is lid van het [CE100-programma](#) van de Ellen MacArthur Foundation, opgezet door de voormalige Britse solozeezilster. CE100 is een innovatieprogramma dat bedrijven in staat stelt hun ambities op het gebied van de circulaire economie sneller te realiseren.



Bent: 'Dat betekent dat we de restwaarde van onze materialen, aan het einde van hun levenscyclus, in kaart brengen en proberen te verhogen door ze weer in productie te nemen. Zo houden we die waarde in de onderneming, in plaats van een afvalverwerker te betalen voor het afvoeren en verwerken van die materialen.' BAM verwerkt bijvoorbeeld oud spoorballast (steenslag) in de onderlaag van wegen. Dat betekent een 'aanzienlijke kostenverlaging'.

### **Toejuichen**

Bent zou een hogere duurzaamheidsambitie van publieke opdrachtgevers toejuichen. 'Particuliere opdrachtgevers tonen vaak meer ambitie'. Er zouden meer punten gescoord moeten worden bij publieke aanbestedingen voor duurzame oplossingen. Volgens Bent heeft de hele bouwsector de laatste jaren zo'n inhaalslag gemaakt, dat nu alle bedrijven voldoen aan veelvoorkomende duurzaamheids-criteria. 'Op zichzelf geweldig, maar het stimuleert bouwbedrijven niet meer alles uit de kast te halen.'

Het kan ook anders, zoals bij de [Rotterdamsebaan](#), de nieuwe verbindingsweg met wegtunnel tussen de A4 en A13. 'Duurzaamheids-criteria zijn een integraal onderdeel van de gunning, die wij hebben gewonnen. Graag meer van dit soort projecten.' In deze aanbesteding was met duurzame maatregelen 17,5 miljoen euro extra te verdienen.

De koplopers in de bouwsector zeggen klaar te zijn voor de circulaire economie. De inzet van opdrachtgevers en andere bouwpartners kan de ontwikkeling extra versnellen.



## Overheid legt fundamenteën voor groene groei

De overheid vindt het belangrijk dat bedrijven hun impact op natuurlijk en sociaal kapitaal meenemen in de bedrijfsvoering. Maar kan dat zonder dwang? Ja, is de gedachte: door zelf het goede voorbeeld te geven, handvatten aan te reiken en de fundamenteën te leggen voor een breder welvaartsbegrip. Zo laat je als overheid zien dat het je menens is.



**‘De overheid ziet voor zichzelf een voorbeeldrol en moet ervoor zorgen de boel zelf op orde te hebben.’**

*Martin Lok, ministerie van Economische Zaken*



*‘De combinatie van een groeiende omvang van de mondiale economie en de wijze van produceren, tast het natuurlijk kapitaal aan en wel op de volgende manieren: door overexploitatie van ecosystemen en hun diensten, mondiale klimaatverandering en het onduurzaam gebruik van grondstoffen. Om deze bedreigingen aan te pakken, is een transitie naar een duurzame wereldeconomie – met duurzamere productie, minder emissies en meer hergebruik – noodzakelijk om ons natuurlijk kapitaal voor toekomstige generaties zeker te stellen en daarmee de basis te verschaffen voor welvaart en welzijn: groene groei in ecologisch, economisch en sociaal opzicht.’*

Dit citaat is niet afkomstig van een radicale milieuorganisatie, maar van het kabinet-Rutte 2 ([Uitvoeringsagenda Natuurlijk Kapitaal; 2013](#))

‘Op kabinetsniveau is er dus sprake van een verankering van het denken over natuurlijk kapitaal’, stelt Martin Lok van het ministerie van Economische Zaken (EZ). Samen met collega’s van Buitenlandse Zaken (BZ) en Infrastructuur en Milieu (IenM) spant hij zich in om natuurlijk kapitaal goed te verankeren in besluiten van bedrijven, financiële instellingen en overheden.

Voor Buitenlandse Zaken is de Nederlandse voetafdruk in ontwikkelingslanden een belangrijke drijfveer om aan de slag te gaan met natuurlijk kapitaal, zegt Omer van Renterghem. ‘Handelsketens die voor Nederland van belang zijn – zoals palmolie, soja en cacao – hebben een grote ecologische voetafdruk. We vinden het belangrijk dat een gratis publiek goed, waar iedereen gebruik van maakt, gewaardeerd wordt.’ Of zoals zijn collega Jan Hijkoop het uitdrukt: ‘Willen we

over twintig jaar nog chocola eten, dan moet voorkomen worden dat de cacao- regio’s in Ghana en Ivoorkust degraderen door overexploitatie.’ Veel ontwikkelingslanden hebben natuurlijk kapitaal in overvloed, maar weten dat niet of onvoldoende te waarderen.

Buitenlandse Zaken ziet voor zichzelf een brugfunctie: Nederlandse kennis internationaal inbrengen en internationale kennis in eigen land verspreiden. Zo helpt het ministerie met capaciteitsopbouw in ontwikkelingslanden via het partnerschapsprogramma [WAVES](#) van de Wereldbank. Dat assisteert bij het maken van nationale milieurekeningen en berekeningen van natuurlijk kapitaal. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) en Wageningen University & Research (WUR) leveren de technische kennis. Met als resultaat dat Botswana nu een waterrekening heeft en Rwanda rekeningen voor landgebruik uitwerkt.

Ook draagt BZ bij aan een programma van de IFC, de private tak van de Wereldbank, dat bedrijven helpt hun milieukosten in kaart te brengen. Van Renterghem: ‘Door een betere samenwerking binnen de Wereldbank proberen we het denken bij zowel overheden als bedrijven in ontwikkelingslanden te stimuleren.’

**‘Feitelijk interesseert het me niet of en hoe bedrijven het gebruik van natuurlijk kapitaal verantwoord in hun boekhouding. Ons gaat het er om dat ze ecosystemen duurzaam benutten.’**

*Mari van Dreumel, IenM*



De koppeling tussen natuurlijk kapitaal en de circulaire economie is voor het ministerie van IenM de belangrijkste drijfveer. Zo zijn natuurlijke bestuiving in de landbouw, een natuurlijke vorm van afvalwaterzuivering of de inzet van groen voor binnenstedelijke koeling directe aanleidingen om materialen, grondstoffen en kosten te besparen. Mari van Dreumel van IenM: 'De Green Deal beoogt die relatie zichtbaar te maken. Wij zeggen vervolgens: van sommige delen van het natuurlijk kapitaal moet je afbliven, maar gebruik het natuurlijk kapitaal wel, want dat bespaart grondstoffen. Het inzicht dat de Green Deal oplevert helpt daarbij.'

Het transparant maken van het gebruik van natuurlijk kapitaal en opnemen in de boekhouding zijn nuttige en zinnige exercities, maar wat IenM betreft begint 'het echte werk' daarna pas. Is er een business case voor bedrijven? En hoe ziet die eruit? Van Dreumel: 'Feitelijk interesseert het me niet of en hoe bedrijven het gebruik van natuurlijk kapitaal verantwoorden in hun boekhouding. Ons gaat het er om dat ze ecosystemen duurzaam benutten.' De vervolgstap bestaat er voor IenM daarom uit bedrijven te verleiden het gesprek over de circulaire economie aan te gaan in relatie met natuurlijk kapitaal.

### Volwaardige plaats

Om het behoud van natuurlijk kapitaal te stimuleren laat het kabinet de Nederlandse ecosysteemdiensten in kaart brengen om ze een

**'Als je met beleidsmakers wilt kunnen praten, heb je gegevens nodig waar zij wat mee kunnen en moet je hun taal spreken. Die taal heet geld.'**

Rixt de Jong, CBS

volwaardige plaats te geven in de afwegingen van overheden en bedrijven. Het verwacht dat burgers en bedrijven die baat hebben bij natuurlijk kapitaal, erin willen investeren om het in stand te houden. Ze zijn immers beide voor hun bestaan afhankelijk van de natuur. Dit zou – in de ogen van het kabinet – burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden voldoende moeten motiveren om het natuurlijk kapitaal te helpen behouden.

'De overheid ziet voor zichzelf een voorbeeldrol', zegt Lok, 'en ze moet ervoor zorgen de boel zelf op orde te hebben.' Dus de regelgeving indien nodig aanpassen, controleren of de prijsprikkels in de markt goed werken en de relevante data waarover ze beschikt bruikbaar maken voor bedrijven. 'En de overheid heeft *convening power*: ze kan mensen mobiliseren, om de tafel krijgen.' Lok somt een

aantal maatregelen en beleidsterreinen op waar volgens hem de overheid aan zet is. 'We hebben de Nationale Rekeningen, die de ontwikkeling van de economie laten zien. Daar zit natuurlijk kapitaal niet in, waardoor kansen en risico's niet altijd zichtbaar zijn. Dat is niet goed. We spelen een rol bij infrastructurele projecten waarvoor een maatschappelijke kosten- en batenanalyse moet worden opgesteld. Ook daar zit natuur slecht in. Daar gaat verandering in komen. En de overheid is grootaandeelhouder van een aantal bedrijven. Ook daar hebben we een voorbeeldrol.'

Meest in het oog springend is de overheid als zogeheten *launching customer*, die middels inkopen bedrijven kan stimuleren niet-financiële waarden mee te nemen in de bedrijfsvoering. Bedrijven vragen er ook nadrukkelijk om, zegt Lok. Jaarlijks koopt de overheid voor 60 miljard euro aan producten en diensten in: ca. 10 miljard door de Rijksoverheid, 50 miljard door lagere overheden. In september 2015 presenteerde de staatssecretaris van IenM het [Plan van aanpak maatschappelijk verantwoord inkopen overheden](#), dat het beschermen en duurzaam benutten van natuurlijk kapitaal expliciet noemt als een van de beleidsdoelen van duurzaam inkopen.

### Lef

De overheid maakt dus serieus werk maakt van natuurlijk kapitaal. Neemt niet weg dat bedrijven het leeuwendeel van dat werk



moeten doen. Zij hebben immers de grootste impact op natuurlijk kapitaal en zijn er in veel gevallen van afhankelijk. Die impact is vaak negatief, en dat zal voorlopig ook wel zo blijven. Rapporteren over de impact van je bedrijf op natuurlijk kapitaal vergt dus lef, zeker als die impact negatief is. Ook hier kan de overheid bedrijven steunen, meent Lok. ‘De overheid en de financiële sector moeten een veilige omgeving creëren voor bedrijven die “uit de kast” willen komen. We moeten voorkomen dat bedrijven met een negatieve voetafdruk worden neergesabeld. We steken ze een hart onder de riem en laten zien dat rekenen met natuurlijk en sociaal kapitaal bedrijven geen windeieren legt.’

Zo prees minister Kamp van EZ het afgelopen jaar AkzoNobel uitvoerig voor de getoonde moed ter gelegenheid van de uitreiking van de jaarlijkse [Kristalprijs](#) voor het meest transparante jaarverslag. Een jaar eerder was er lof voor NS, dat open communiceerde over het Fyra-debacle in het jaarverslag. Het bedrijf klom in drie jaar tijd van plaats 28 op de Transparantieladder naar de eerste positie. ‘Het jaarverslag voldoet aan bijna alle criteria van de Transparantiebenchmark.’ De Transparantiebenchmark is een jaarlijks onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving bij Nederlandse ondernemingen.

De grote aandacht voor natuurlijk kapitaal gaat soms ten koste van ontwikkelingen op

het gebied van sociaal kapitaal. Volgens Lok is dat onterecht. ‘Maar de grootste fout van beleidsmakers is om te zeggen dat het een belangrijker is dan het ander. Volgens veel bedrijven gaan ze hand in hand.’ Hij noemt palmolie als voorbeeld. ‘Stel dat er in een tropisch land een bos, waarvan de lokale bevolking deels afhankelijk is voor voedsel, plaats moet maken voor een palmolieplantage. De impact van die plantage is groot op natuurlijk

en sociaal kapitaal. Het ligt er maar net aan van welke kant je het probleem benadert.’

### De taal van geld

Er is meer nodig om natuurlijk kapitaal een plaats in de economie te geven. Het CBS en WUR hebben het proefproject Natuurlijk Kapitaalrekeningen uitgevoerd, waarbij is onderzocht wat de monetaire waarde is van een beperkt aantal ecosysteemdiensten in

### Homepage van de Atlas Natuurlijk Kapitaal





Limburg. Ze berekenden dat circa 20 procent van de totale opbrengsten van Limburgse hotels en kampeertreinen bij natuurgebieden kan worden toebedeeld aan de bijdragen van de natuur. Door een prijskaartje te hangen aan ecosysteemdiensten is een vergelijking

mogelijk met financiële waarden waarop de Nationale Rekeningen en het bruto binnenlands product zijn gestoeld.

Rixt de Jong, bij het CBS medeverantwoordelijk voor het project, erkent dat het lastig is geldwaarde te koppelen aan diensten waar

geen marktwaarde voor is. [Krantenartikelen](#) over het proefproject waarin de waarde van de Mookerheide tot op de euro nauwkeurig is berekend ('10,8 cent per vierkante meter, met een uitschieter naar 35,5 cent') begrijpt ze wel maar kunnen haar niet bekoren: die suggereren dat precies is berekend hoe veel de heide waard is, terwijl de berekening is gebaseerd op een serie best guesses. 'Maar het probleem is de realiteit: bij beslissingen over landgebruik wordt namelijk onbenoemd wél een waarde aan natuur toegekend, en die teller staat in de meeste gevallen op nul. Als je met beleidsmakers wilt kunnen praten, heb je gegevens nodig waar zij wat mee kunnen en moet je hun taal spreken. Die taal heet geld. Dan groeit de kans op een afweging die iedereen begrijpt.' De waarde van dit project is volgens De Jong niet dat het CBS de prijs heeft berekend voor Limburgse ecosysteemdiensten. De prijs is gebaseerd op slechts zeven ecosysteemdiensten, waarbij voor een aantal diensten geen marktprijs bestaat. De waarde zit hem in het zicht krijgen op trends, door de berekeningen om de paar jaar te herhalen. Dan wordt duidelijk of de waarde van een ecosysteemdienst toe- of afneemt. De Jong: 'Dan zie je de impact van beleid.'

Het in elkaar schuiven van de Nationale Rekeningen en de Natuurlijk Kapitaalrekeningen is dan ook niet de ambitie van het CBS. Als het aan De Jong ligt, komt er een palet van cijfers die samen een inzicht geven in de toestand

## De rol van de Atlas Natuurlijk Kapitaal

In 2015 kwam de Atlas Natuurlijk Kapitaal (ANK) online. De ANK bevat gedetailleerde en downloadbare kaarten met achterliggende data over natuurlijk kapitaal en ecosysteemdiensten. Zie ook de [best practice over de ANK](#).

In de besluitvorming van een gemeente rond een project kan de ANK in alle fases een rol spelen:

- beheerdiensten helpen om analyses te maken van bijvoorbeeld grondwaterstanden, soorteninventarisaties of energiepotentieel – de zogenaamde kansenkaarten;
- natuurverenigingen, burgers en maatschappelijke instellingen om partijen te vinden die kunnen bijdragen aan een oplossing voor lokale problemen;

- De ANK kan analyses verrijken door kaartlagen toe te voegen en helpen bij het maken van quick scans op haalbaarheid en het opnemen van natuurwaarden in een programma van eisen. Voor bedrijven kan ANK positieve business cases identificeren, die niet alleen waarde toevoegen aan bedrijven maar ook aan de natuur;

- Het kaartenmateriaal van ANK kan ook een rol spelen bij het communiceren van positieve impactresultaten, het bevorderen van stakeholderdialogen en inzicht geven in de impact van een bedrijf op de directe omgeving en daar een handelingsperspectief aan koppelen.



van onze welvaart in brede zin: het bbp, de impact op ecosysteemdiensten en de impact op sociaal kapitaal. 'Het is beter om ze allemaal te laten zien dan naar één indicator te streven. Daar wordt de som echt niet beter van.'

### Modelleren

Zijn ecosysteemdiensten eenmaal goed gedefinieerd, dan is het mogelijk de impact op natuurlijk kapitaal van beleidsbeslissingen te modelleren en evalueren. In die behoefte moet de in september 2015 gelanceerde [Atlas Natuurlijk Kapitaal \(ANK\)](#) voorzien, waaraan de kennisinstututen Deltares, Alterra, het LEI, BIJ12 en het RIVM samenwerken onder verantwoordelijkheid van het ministerie van IenM. De atlas is nog volop in ontwikkeling. De ANK bevat gedetailleerde en downloadbare kaarten met achterliggende data over natuurlijk kapitaal en ecosysteemdiensten. Ze kunnen helpen bij besluitvorming en doelgroepen ondersteunen bij het beter benutten van natuurlijk kapitaal met *nature based solutions*.

De overheid maakt in woord en daad dus duidelijk dat rekening houden met natuurlijk en sociaal kapitaal als onderdeel van groene groei een serieuze zaak is, net als een welvaartsbegrip dat verder kijkt dan geld een serieuze zaak is. Ze legt hiervoor de fundamenten, nationaal en internationaal, samen met kennisinstellingen. De vervolgstap moet worden gezet door het bedrijfsleven, omdat het de grootste impact heeft op natuurlijk kapitaal.

## Vraag en aanbod ecosysteemdiensten

Onderzoeksinstituut Alterra (onderdeel van WUR) en het PBL ontwikkelen kaarten die inzichtelijk maken waar er verschillen zijn tussen vraag naar en aanbod van ecosysteemdiensten in Nederland.

De algemene trend is volgens Bart de Knegt, betrokken bij het onderzoek, al twintig jaar negatief. 'Voor alle ecosysteemdiensten is de vraag groter dan het aanbod. De vraag neemt veelal toe, terwijl het aanbod meestal stagneert.' Met de methode van De Knegt c.s. kan voor bijvoorbeeld de landbouw- of de drinkwatersector worden vastgesteld waar welke ecosysteemdiensten ingezet kunnen worden voor een duurzamer gebruik van natuurlijk kapitaal. Voor beleidsmakers is die kennis een handig hulpmiddel: ze maakt duidelijk waar de inzet van middelen het grootste resultaat kan boeken.





## Financiële sector speelt sleutelrol in duurzame economie

Bedrijven met een negatieve impact op natuurlijk en sociaal kapitaal hebben een hoger risicoprofiel – en omgekeerd. Dat heeft gevolgen voor investeringen, kredieten en beleggingen. VBDO reikt de financiële sector handvatten aan om biodiversiteit en ecosystemen mee te nemen in financieringsbeslissingen. ABN Amro kent nieuwe circulaire gebouwen nu al een lager risicoprofiel en aantrekkelijker financieringscondities toe.



**‘We doen nadrukkelijk onderzoek naar mensenrechtenschendingen in ketens waar onze klanten in actief zijn.’**

*Frank Wagemans, VBDO*



Er is een fluwelen revolutie gaande in de financiële sector. Een aantal banken, verzekeraars en pensioenfondsen is volop bezig met het vergroenen van de beleggingsportefeuille en het verduurzamen van het financieringsbeleid. Voorlopers in de financiële sector meten hun ecologische voetafdruk en kijken naar die van hun klanten. Net als bedrijven hebben ze People, Profit en Planet omarmd: het drieluik van goede omgang met klanten en medewerkers, winst maken en waarde toevoegen aan leefomgeving en maatschappij. Investerings in fossiele energiebronnen staan ter discussie.

De financiële sector kan een volgende stap maken, betoogt Frank Wagemans, als ze natuurlijk kapitaal ook een plek geeft in het beleggings- en financieringsbeleid. 'Een handvol partijen experimenteert hier al flink mee. Het wachten is op het peloton', zegt de projectmanager Responsible Investment van de [Vereniging van Beleggers in Duurzame Ontwikkeling \(VBDO\)](#).

Wagemans is een van de auteurs van de eind 2015 verschenen Engelstalige [Guide on Natural Capital & Financial Institutions](#). De gids is een coproductie van VBDO, dat veel kennis heeft van de financiële sector, en [adviesbureau CREM](#) voor duurzame ontwikkeling, specialist op het gebied van natuurlijk kapitaal. Aan de hand van praktijkvoorbeelden, stappenplannen en een self

assessment tool kunnen financiële instellingen met natuurlijk kapitaal aan de slag.

'Voor bedrijven zijn hierover al veel rapporten geschreven. Voor financiële instellingen loopt de informatievoorziening achter', licht Wagemans de reden voor het maken van de handreiking toe. Natuurlijk kapitaal is een belangrijke pijler onder duurzaamheid en levert een

nieuw denkkader op, benadrukt Wagemans. 'Met natuurlijk kapitaal hebben bedrijven een breed scala van thema's om invulling aan duurzaamheid te geven.' De handreiking van VBDO en CREM zoomt in op biodiversiteit en ecosystemen, de 'biotische' kant van natuurlijk kapitaal. De natuur is een leverancier van diensten en voorraden, zoals hout voor allerlei doeleinden, drinkwater, schone lucht, een

## Natural Capital Declaration

[De Natural Capital Declaration \(NCD\)](#), gelanceerd in 2012, is een snelgroeiend initiatief van de internationale financiële sector, ondersteund op CEO-niveau. Doel is natuurlijk kapitaal als vast onderdeel op te nemen in de bedrijfsvoering van financiële instellingen, van het verstrekken van leningen en het aanbieden van producten tot het beleggen in fondsen en het opstellen van jaarverslagen en andere rapportages.

Vanuit ons land nemen ASN Bank, Rabobank en ontwikkelingsbank FMO deel aan de NCD. Ook ABN Amro zou de verklaring zo kunnen ondertekenen, stelt Kooloos. 'Een aantal van onze activiteiten wordt door de NCD benoemd en zouden we er

zo onder kunnen plakken. We kunnen laten zien dat natuurlijk kapitaal is geïncorporeerd in onze business. De vraag is alleen: wat voegt deelname toe? Die activiteiten doen we immers toch al. We laten liever onze prestaties zien, bijvoorbeeld dat ons kantoorgebouw in Alkmaar CO<sub>2</sub>- en klimaatneutraal is.'

Wagemans van VBDO wil het initiatief desondanks niet afserveren, 'mits je als financiële instelling na het ondertekenen van zo'n verklaring, daar meteen aan gaat werken. Wat ik positief vind aan de NCD is dat ze de tools aanreiken om de daad bij het woord te voegen, maar de ondertekenaars moeten daar wel gebruik van maken.'



groene omgeving, voedsel voor mens en dier en grondstoffen voor de industrie.

Volgens Wagemans helpt deze brede invalshoek financiële instellingen bij het ontdekken of verder uitwerken van deze thema's. 'Vaak zijn ze met een of twee thema's bezig, zoals CO<sub>2</sub>-emissies en water- en grondstoffen-schaarste. In onze handreiking kunnen ze ontdekken dat er meer onderwerpen zijn waar ze actief op kunnen zijn. Ze gaan verbanden leggen.' Ook het begrip circulariteit valt eronder, vandaag de dag in zwang onder de noemer circulaire economie. 'Steeds meer bedrijven realiseren zich dat ze niet oneindig grondstoffen kunnen onttrekken aan ecosystemen. Ze moeten ervoor zorgen dat grondstoffen hun waarde behouden en opnieuw hoogwaardig zijn in te zetten. Dat vereist per definitie circulair denken', zegt Wagemans.

### Kredietverlening

Bedrijven met een negatieve impact op natuurlijk kapitaal hebben volgens Wagemans een hoger risicoprofiel. Een gegeven dat van belang is voor de financiële sector, die de lenings- en investeringsvoorwaarden voor bedrijven bepaalt. 'Stel, een bank heeft een financieel belang in een bedrijf in de visserijsector. Maar door overbevissing op zee neemt de hoeveelheid vis af. Dan heeft dat een financiële consequentie voor dat bedrijf, maar ook voor de bank als belegger of kredietverlener. Een negatief effect op natuurlijk kapitaal raakt direct aan het financieel belang van zowel het bedrijf als de financiële instelling.'

De handreiking van VBDO en CREM noemt een aantal financiële instellingen dat de thema's biodiversiteit en ecosystemen in hun financieringsbeleid heeft geïntegreerd. Zo

stelde Rabobank vast dat de winning van een groot aantal grondstoffen een negatief effect kan hebben op biodiversiteit. Cacaoproducenten moeten zich bijvoorbeeld onthouden van ontbossing, willen ze voor kredietverlening in aanmerking komen. ASN Bank hanteert eveneens een biodiversiteitsbeleid met heldere criteria voor kredietverstrekking.

Voor ABN Amro is het thema biodiversiteit niet nieuw, maar de bank was er tot twee jaar terug marginaal mee bezig. Aldus Richard Kooloos, hoofd Duurzaam Bankieren. 'Wat we zoal deden was het financieren van vliedertuinen en bijenkasten. Ook lieten we braakliggende grond van klanten inzaaien voor het stimuleren van tijdelijke natuur.' Het onderwerp kwam bovenaan de agenda via de vestiging in Brazilië, waar de bank veel bedrijven in de koffie- en sojateelt financiert. Samen met een onderzoeksinstituut onderzoekt de bank hoe ze klanten langs de biodiversiteitsmeetlat kan leggen. Voor de landbouwtak van haar activiteiten ontwikkelt de bank samen met twee grote klanten een systematiek. De weerextremen in het Zuid-Amerikaanse land leiden tot ziekten en droogte. De aanname is dat een evenwichtiger omgeving met een grotere variëteit aan boom- en plantensoorten daar beter bestand tegen is.

'Als we kunnen aantonen dat biodiversiteit een significante indicator is voor de robuustheid van de bedrijfsvoering van klanten', zegt

**'Stel, een bank heeft een financieel belang in een bedrijf in de visserijsector. Maar door overbevissing op zee neemt de hoeveelheid vis af. Dan heeft dat een financiële consequentie voor dat bedrijf, maar ook voor de bank als belegger of kredietverlener.'**

*Frank Wagemans, VBDO*



Kooloos, ‘dan zullen we dat in ons wereldwijde kredietbeleid opnemen, niet alleen in Brazilië. Klanten met een lage biodiversiteit krijgen een hoger risicoprofiel. Dat heeft effect op de prijs van het krediet en onze bereidheid om het te verstrekken. Al zal de impact van biodiversiteit op de bedrijfsvoering van klanten kleiner zijn in landen die niet die weerextremen kennen.’ Kooloos verwacht in 2017 aan te kunnen geven of de hypothese juist is of niet. ‘Los van die uitkomst onderstrepen wij nu ook in gesprekken met onze klanten het belang van biodiversiteit en stimuleren we hen hieraan te werken.’

### Circulair bouwen

In eigen land manifesteert zich voor ABN Amro een ander thema rond natuurlijk kapitaal: energiezuinig en circulair bouwen. In Nederland zit het grootste deel van het geld van ABN Amro (meer dan 60 procent, ruim 165 miljard euro) in vastgoed, zowel woningen als commercieel vastgoed (kantoren, winkels en beleggingsobjecten).

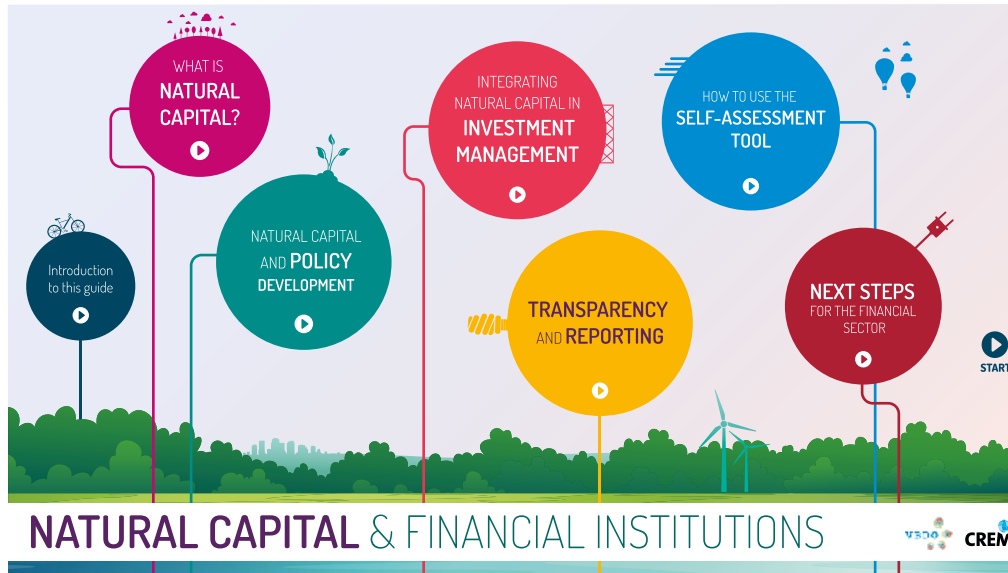
‘Daar valt dus behoorlijk veel natuurlijk kapitaal te winnen’, zegt Kooloos, die uitlegt dat de bank een duidelijke agenda op verduurzaming van het commercieel vastgoed heeft.

**‘Circulaire gebouwen zijn financieel robuuster. Nieuwe circulaire gebouwen krijgen nu al aantrekkelijkere financieringscondities.’**

*Richard Kooloos, ABN Amro*

Klanten moeten hun gebouwen energiezuiniger maken. Eind 2017 moet 30 procent van het vastgoed het A-label hebben, nu is dat 1 procent. ‘Dat is een harde doelstelling. We gaan onze uiterste best doen dat doel te realiseren en rapporteren jaarlijks over de voortgang. Als we het niet dreigen te halen, moeten we harder ons best doen. Geen enkele bank ter wereld heeft ervaring om op deze schaal panden van klanten te laten verduurzamen.’

Een van de nieuwe projecten die de bank financiert is [Park2020](#). De kantoorlocatie in Hoofddorp is een compilatie van een gezond werkklimaat, duurzame energiebronnen en slimme systemen voor water-, afval- en transportmanagement. ‘In dit project hebben wij aan den lijve ervaren dat circulaire gebouwen een lager risico kennen dan reguliere kantoorgebouwen’, zegt Kooloos. ‘Ze zijn financieel robuuster. Bij nieuwe panden krijgen circulaire gebouwen nu al een lager risicoprofiel en aantrekkelijkere financieringscondities.’





## Financiële instellingen, opent u!

In de gids van VBDO en CREM komt ook transparantie aan bod, een thema dat de afgelopen jaren in het domein van duurzaamheid is gekomen en ook voor VBDO belangrijk is.

‘Het is essentieel dat financiële instellingen inzicht geven in hun maatschappelijke impact en wat ze hieraan doen’, zegt Frank Wagemans van VBDO. ‘Ze moeten zichzelf niet alleen op de borst slaan met hoe goed ze het doen, maar ook laten zien waar het mis is gegaan of waar ze mee worstelen. Transparantie brengt het gesprek binnen en buiten de organisatie op gang. Met die feedback kan een organisatie zichzelf verbeteren. We zien gelukkig dat financiële instellingen steeds opener worden. Van de pensioenfondsen is het overgrote deel meer open in jaarverslagen en rapporten. De druk op de rest om hetzelfde te doen, neemt toe.’

Die openheid geldt ook voor belastingafdrachten. ING Bank rapporteert nu al in het jaarverslag in welke landen de bank belasting betaalt. Daarmee gaat ze verder dan wat de OESO, de organisatie van

geïndustrialiseerde landen, voorstaat met ‘country-by-country’-reporting. ABN Amro doet dit laatste sinds juli 2015.

Volgens Richard Kooloos van ABN Amro zou openheid van belastingafdracht met name moeten gelden voor activiteiten in ontwikkelingslanden. ‘Er zijn volop bedrijven die uit deze landen grondstoffen onttrekken, terwijl het betreffende land daar weinig voor terugziet. Deze landen zijn niet in staat hun rechtmatige deel aan belasting te innen. Bij ABN Amro hebben we dit thema als een van onze ‘tax principles’ op onze interne waarde-agenda gezet, niet alleen voor onze eigen aangifte maar ook voor de dienstverlening aan onze klanten.’



Bij bestaande gebouwen is nog veel onbekend over het circulair maken van die gebouwen. Daarom willen we daar eerst de stap naar energiezuinige gebouwen maken en ondertussen verder leren over hoe we circulariteit kunnen stimuleren.’

### Zes dimensies

Voor ABN Amro vormt natuurlijk kapitaal maar een van de zes dimensies die de bank onderscheidt – naast financieel, sociaal, menselijk, intellectueel en materieel kapitaal. Dankzij de door True Price ontwikkelde Integrale P&L-analyse (*Integrated Profit & Loss*) weet de bank bij welke activiteiten ze kapitaal creëert en waar ze kapitaal vernietigt. ‘Dit stelt ons in staat strategische keuzes te maken en onze maatschappelijke relevantie beter uit te drukken. Een bank heeft heus niet alleen op financieel terrein waarde.’

Zo is de hypotheekverstrekking in Nederland onderzocht. Kooloos: ‘We hebben voor 150 miljard euro aan hypotheekverstrekking. Hiermee creëren we maatschappelijke waarde, doordat we mensen faciliteren in het kopen van een woning. Ook wordt materieel kapitaal opgebouwd: een huis neemt op termijn vaak in waarde toe. Een min op natuurlijk kapitaal is het energiegebruik. We kunnen mensen niet dwingen energie te besparen en duurzame energiebronnen te gebruiken, maar we kunnen ze daar wel toe verleiden. Sinds 2009 hebben we een speciaal product



voor het financieren van zonnepanelen. Met [Greenloans](#) creëren we weer positieve waarde.’ Greenloans, onderdeel van ABN Amro, verstrekt leningen voor energiebesparende investeringen, zoals zonnepanelen, warmtepomp of isolatieglas.

### **Diamantketen**

Ook de impact van de bank op sociaal kapitaal is een aandachtspunt. ‘We doen nadrukkelijk onderzoek naar mensenrechtenschendingen in ketens waar onze klanten in actief zijn’, zegt Kooloos. ‘Zo hebben we in 2014 de diamantketen onderzocht. Daaruit bleek dat er vooral sprake is van uitbuiting in het begin van de keten in de mijnbouw en bij het bewerken van ruwe diamanten, wat voornamelijk in India door kleine onderaannemers gebeurt. Die delen van de keten financieren wij zelf niet. Maar door deze kennis actief te delen met onze klanten en hen te helpen om zelf beleid op te stellen dat deze praktijken terugdringt, kunnen wij toch onze invloed aanwenden ook dat deel van de diamantketen beter te maken.’



## Monetariseren geeft zicht op verborgen kosten

Wat zijn de verborgen kosten van vervuiling, klimaatverandering en onderbetaling? De samenleving wil het weten. En steeds meer bedrijven ook. Waar komt een product vandaan en hoe is het gemaakt? Wat kost het ons echt, in sociaal en ecologisch opzicht? En hoe kunnen we deze kosten verminderen? Om die vragen te beantwoorden zijn methodes nodig om impact te meten, en waar handig in geld uit te drukken. En het vraagt om transparantie, zodat we een beter beeld krijgen van de verborgen kosten. Wat vervolgens kan leiden tot betere keuzes, investeringen en beleid.



**‘Met prijskaartjes kun je professionals met verschillende achtergronden inspireren.’**

*Adrian de Groot Ruiz, True Price*



Het is niet eens goed Nederlands. Een letterlijke vertaling van het Engelse *monetizing*. Maar je hoort de term 'monetariseren' steeds vaker. Prijskaartjes hangen aan tot dan toe verborgen kosten, daar gaat het om. Puma zette een paar jaar geleden de toon door als eerste bedrijf wereldwijd een milieuwinst- en verliesrekening (*Environmental Profit & Loss*, oftewel EP&L) te presenteren van de sportschoenen die het maakt. Aan het berekenen van sociale kosten waagde het bedrijf zich niet, en het (eigen) onderzoek bleef geheim. Alleen de uitkomsten kwamen naar buiten. En de conclusies die het bedrijf eraan verbond: minder leer gebruiken en meer recyclebare materialen.

Sindsdien is een beweging op gang gekomen die bedrijven wil stimuleren dergelijke EP&L's op te stellen. Goed voor de bedrijven zelf, zeggen de voorstanders, en goed voor consumenten: die krijgen idealiter immers meer zicht op de werkelijke prijs van het product dat zij willen aanschaffen. Hun druk zal bedrijven aanzetten tot innovatie om de schade van de productie te verminderen. Zover is het nog niet, zegt Adrian de Groot Ruiz, directeur van de organisatie True Price. Maar beweging is er volop.

'Monetariseren van de impact van bedrijven is nu een stuk verder dan twee jaar geleden. Daar heeft ook de Green Deal aan bijgedragen.' True Price coördineerde binnen de Green Deal de werkgroep over monetariseren. De organisatie zelf ontstond een paar jaar geleden als sociale

onderneming, die bedrijven ondersteunt met het meten, verbeteren en waarderen van hun impact. Ze kijkt naar de duurzaamheidsprestatie van bedrijven door sociale en milieukosten en -baten te berekenen. Maar ook naar

negatieve én positieve impacts langs de zes kapitalen van het IIRC (zie het hoofdstuk over Integrated reporting). True Price werkt daarin onder andere samen met de Rijksoverheid, financiële instellingen, bedrijven en ngo's.

## Waarom natuur in geld uitdrukken?

In discussies over monetariseren spelen nogal eens misverstanden een rol over het concept en doel. Hier een aantal veel gehoorde stellingen en reacties daarop.

- **Natuur heeft een intrinsieke waarde die niet in geld is uit te drukken.** Klopt, maar dat is geen reden om functionele waarden in onze economie geen plek te geven. Monetariseren is een middel om kosten en baten bij elkaar te brengen. Daarmee is het een antwoord op het adagium 'alles van waarde is weerloos' en een potentieel instrument om waarde wel weerbaar te maken.
- **Er is geen goede methode voorhanden, dus het is altijd een slechte gok.** Dat was zo, maar inmiddels zijn we al een heel eind met bewezen methoden. Wel of niet monetariseren is bovendien eigenlijk geen keuze. We doen het de

facto al. En gebruiken daarbij de slechtste methode voorhanden, waarbij op het prijskaartje voor natuur nul euro staat.

- **Het geeft als je rijk genoeg bent een vrijbrief om natuur maar te blijven aantasten.** Dit is een denkbaar gevaar. Ware het niet dat we ook natuurbeschermingsregelgeving hebben. Het is dus te ondervangen door de vrije markt aan regels te binden. Zoals ook voor andere delen van de markt geldt.
- **Het is niet nodig, er zijn andere manieren om natuuraspecten goed mee te wegen.** Klopt. Bedrijven die duurzaamheid hoog in het vaandel hebben staan werken bijvoorbeeld ook met *distance-to-target* of *planetary boundary* benaderingen. Maar als je te maken hebt met een directeur die of een management dat duurzaamheid niet ziet zitten, is monetariseren een bewezen manier om aandacht te krijgen.





### Innovatie aanjager

Voor De Groot Ruiz sprongen in de Green Deal vooral de proefprojecten van AkzoNobel, DSM en BAM er uit. Eerstgenoemde baarde opzien door een vierdimensionale winst- en verliesrekening te presenteren. Het was wereldwijd voor het eerst dat een groot bedrijf een onderdeel van de productie (de pulp- en chemicaliënfabrieken in Brazilië) onderwierp aan een P&L-exercitie op zowel financieel als natuurlijk, sociaal en menselijk niveau. DSM

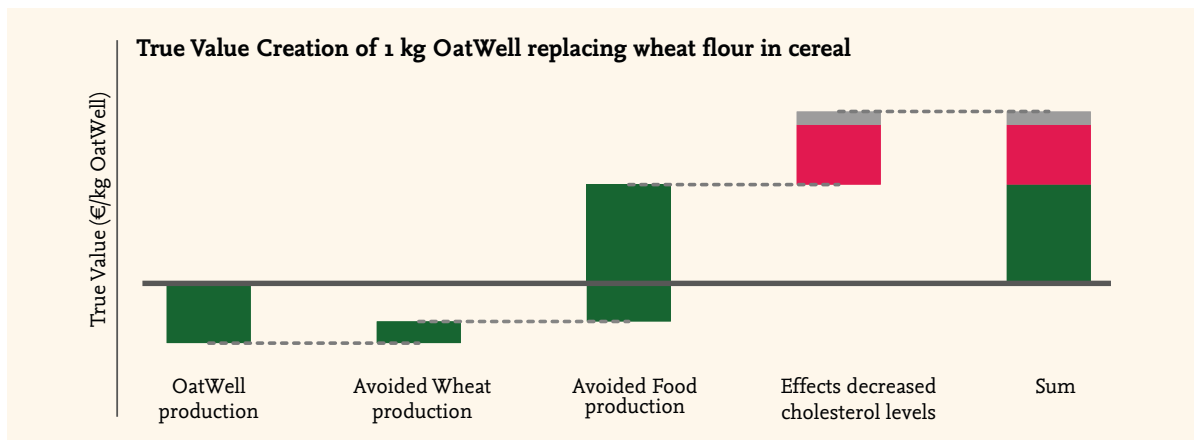
deed iets dergelijks, maar dan voor één product (het voedingsmiddel OatWell). Terwijl wegenbouwer BAM de P&L gebruikte om aan potentiële gebruikers als Rijkswaterstaat en gemeenten te laten zien hoe goed het nieuwe laag-energie asfaltbeton qua milieuaspecten scoort in vergelijking met traditioneel asfalt.

‘Dat innovatie ook op dit terrein een aanjager is heeft mij wel verrast’, zegt de True Price-voorman. Maar bij nader inzien ligt het ook

wel weer voor de hand dat bedrijven geneigd zijn de methodiek van het berekenen van de echte prijs uit te testen bij nieuwe producten die ze ontwikkelen. ‘Bij innovatie moet je in de toekomst kijken. Het wordt voor bedrijven steeds logischer om dan ook te kijken naar de toekomstige impact van dat product. Dan is monetariseren nuttig. Niet als je alleen maar de CO<sub>2</sub>-uitstoot wilt weten. Wel als je verschillende dimensies onderzoekt, en die tegen elkaar wilt afwegen.’

### Voorbeeld value creation OatWell

*DSM onderzocht met True Price hoe de milieu- en sociale impact van het voedingsmiddel OatWell in geld uit te drukken. Groen staat voor milieu, rood voor sociale impact en grijs voor financiële waarde.*





## Vodafone berekent milieuwinst en -verlies

Vodafone Nederland publiceerde het afgelopen jaar een eerste milieuwinst- en verliesrekening. Daarbij werden alle producten en diensten op de zakelijke en consumentenmarkt beoordeeld op CO<sub>2</sub>-uitstoot, overige luchtvervuiling, waterverbruik en afval. De conclusie: tegenover een milieuverlies van 21,6 miljoen euro door de bedrijfsactiviteiten staat een milieuwinst van 37,4 miljoen euro. Slechts 9 procent van de totale milieudruk blijkt overigens direct bij het bedrijf te liggen. De rest zit in de keten, bij de leveranciers.

‘De milieuwinst komt voort uit het gebruik van onze producten en diensten’, zegt Martin de Jong, sustainable business manager bij het bedrijf. ‘ICT heeft dus een positief milieueffect. Dit milieueffect is echter niet toe te schrijven aan alleen Vodafone, maar aan de volledige keten.’ De belangrijkste factoren daarbij zijn volgens hem de efficiënte productie door schaalbaarheid, de toegenomen energie-efficiency in het gebruik, de sterk verbeterde kwaliteit van hergebruik en recycling en de integratie van ICT in het leven van consument en bedrijf.

De belangrijkste reden voor Vodafone Nederland om deze exercitie te ondernemen zijn de inzichten die het oplevert om de bedrijfsvoering te verbeteren, zegt De Jong. Daarnaast zijn er de strategische inzichten: waar voegt het bedrijf waarde toe in de maatschappij? En de vraag waar toekomstige risico's liggen, zoals mogelijke schaarste van grondstoffen of nieuwe EU-reguleringen.

### Focus en scope

De uitdaging bij het opstellen van de milieuwinst- en verliesrekening noemt De Jong het definiëren van focus, scope en milieu-elementen. ‘Welke producten en welke diensten neem je mee in de analyse? Hoever kun je teruggaan in de complexe keten zonder de feitelijkheid te verliezen? Welke milieu-elementen zijn materieel genoeg?’ Vodafone koos ervoor zover mogelijk de keten in te gaan, en alle producten en diensten én alle relevante milieu-elementen mee te nemen. Halverwege het proces werd een ronde-tafel van stakeholders belegd om de aannames te bespreken.



Het project verliep voorspoedig, zegt De Jong. De beschikbaarheid van data was daarbij cruciaal. ‘Doordat het onmogelijk is een complexe en omvangrijke keten volledig in kaart te brengen, hebben we gekozen om te werken vanuit een Life Cycle Assessment methode. Doordat we deze data van mobiele telefoons en de IT-apparatuur die we gebruiken al hadden, verliep het opstellen van de winst- en milieuverliesrekening eenvoudiger dan vooraf verwacht.’

Zijn tip aan andere geïnteresseerde bedrijven: ‘Denk goed na wat je met een EP&L wilt bereiken. Het einddoel bepaalt ook het succes. Transparantie zelf is geen doel. Wat er met het verkrijgen van transparantie gedaan wordt, kan dat wel zijn.’

Het volledige rapport [Environmental Profit & Loss Account 2014-2015](#) is beschikbaar op de site van Vodafone.



Onderdeel van de exercitie van AkzoNobel in Brazilië was de ontwikkeling van het innovatieve concept van ‘chemical islands’: in plaats van op grote complexen chemicaliën te vervaardigen en die met veel inspanning naar klanten te brengen (in dit geval bleekmiddelen voor papierproductie), kun je ook kleinschaliger productiefaciliteiten neerzetten bij de papierfabrieken zelf. Dat scheelt een hoop transportkosten, vergroot de binding met klanten en biedt de mogelijkheid om de restproducten van de papierfabricage als biomassa te gebruiken voor energieopwekking. De Groot Ruiz: ‘Samen met AkzoNobel hebben we hier aan zitten rekenen. Een belangrijke conclusie was dat de impact van hun eigen operaties in Brazilië relatief beperkt is. Maar de impact van de *paper mills* op natuurlijk kapitaal is daarentegen groot. Veel groter ook dan die van de leveranciers van AkzoNobel.

De conclusie was dat als je wat aan de gezamenlijke impact wilt doen, je dat vooral samen met de klanten moet doen.’

En nu, vragen we aan De Groot Ruiz? Cynici roepen dan nog wel eens: ‘*Pilots never fail, and never scale.*’ ‘Het is zeker niet zo dat deze bedrijven nu al hun hele bedrijfsstrategie hierop hebben aangepast’, erkent hij. ‘Zover zijn ze gewoon nog niet. AkzoNobel was zo dapper hierover in het jaarverslag te communiceren. Maar veel bedrijven schrikken nog terug voor externe transparantie. Dat is ook wel begrijpelijk, want je raakt snel vrij strategische thema’s. Bedrijven willen dat eerst zelf begrijpen. Wat is onze impact, wat zijn de risico’s? Het stelt hen in staat impacts te vergelijken. En op basis daarvan de belangrijkste issues en risico’s te prioriteren. Met de prijskaartjes kun je professionals met verschillende achtergronden inspireren. Mensen die

traditioneel weinig met duurzaamheid hebben, raken geïnteresseerd doordat je het in euro’s uitdrukt. Daarmee bereik je ook de controller, en de verkoper. Dus het heeft tijd nodig, maar het proces is in werking gezet.’

### Midden- en kleinbedrijf

Monetariseren is volgens De Groot Ruiz niet alleen voorbehouden aan grote bedrijven. ‘Wij zien juist een groeiende belangstelling bij het mkb. Ook daar is veel interesse voor duurzaamheid. Je moet het wel simpel houden. Mkb’ers hebben niet veel tijd. Dus moet je het terugbrengen tot één ding waarop ze kunnen sturen. Hoe krijg ik voor mijn product de echte prijs in beeld? Voor hen kan dit een manier zijn zich te onderscheiden van de concurrentie. Met certificaten of keurmerken lukt dat steeds minder goed. Door te communiceren over de echte prijs van je product kun je laten zien dat je beter bent dan de rest.’

**‘In de True Price-aanpak beginnen we met een hotspot-analyse, waarbij we een grove scan maken van de economische en sociale kosten van een product. Daarna maken we een levenscyclus-analyse, waarbij we allerlei data verzamelen. In de laatste fase waarderen we het product, en hangen er een prijskaartje aan.’**

*Adrian De Groot Ruiz, True Price*



## Deloitte gelooft in social impact bonds

Kun je met innovatieve financiële instrumenten maatschappelijke vraagstukken aanpakken? In Rotterdam denken ze van wel. Medio 2015 ging de Social Impact Bond WRZ van start. Deelnemers: de gemeente Rotterdam, Deloitte, Social Impact Finance en Werkplaats Rotterdam Zuid (WRZ). Een van de eerste social impact bonds van Nederland, en qua geïnvesteerd vermogen de op een na grootste ter wereld. Wereldwijd groeit de belangstelling voor de deze aanpak. Een social impact bond is opgebouwd uit een aantal partijen, minimaal een overheid, een sociaal ondernemer, en investeerder(s). De investeerder stelt vooraf de benodigde financiering voor de beoogde maatschappelijke interventie beschikbaar. Bij een bewezen besparing betaalt de overheid het geïnvesteerde bedrag terug met eventueel een rendement uit de gerealiseerde besparing.

De gecreëerde werkplaats in Rotterdam bestaat uit filialen van deelnemende firma's uit verschillende sectoren. Zij leiden werkzoekenden uit de regio op. Inmiddels

zijn al ruim zestig mensen aan een baan geholpen. De impactinvesteerdere ontvangen een prestatiebeloning naar rato van het aantal bespaarde uitkeringen.

'Vooralsnog zit het monitaren puur daar in', zegt Daniël Charité van Deloitte. 'Er zijn ook andere besparingen, zoals op het terrein van zorg. Maar die zijn niet vooraf te kwantificeren, en in een business case te vatten. Daar komt bij dat afspraken maken met nog meer partijen, zoals zorgverzekeraars, het extra complex maakt. In ieder geval voor nu. De social impact bonds vragen al heel veel anders denken van alle betrokken partijen.'

Charité is manager bij GovLab NL, een onderdeel van Deloitte dat zich richt op innovaties bij de overheid. Charité ziet social impact bonds als een manier bij uitstek om de publieke sector te verbeteren en maatschappelijke problemen op te lossen.

Meer informatie in het rapport [Investeren in sociale innovatie: Samen anders kijken](#). Deloitte, Social Impact. April 2015.



## Integrated reporting toont het totaalplaatje

Voor de Big Four in de accountancy en voorlopers in het bedrijfsleven staat het vast: integrated reporting is de nieuwe manier van rapporteren. Bedrijven leggen daarbij op een holistische wijze uit hoe zij omgaan met financieel en niet-financieel kapitaal. Geïntegreerd rapporteren is geen doel op zich, maar het sluitstuk van een proces: 'De route is: integrated thinking – betere besluitvoering – betere resultaten – reporting.'



**'Alles gaat nu over waardecreatie, je mag niet meer praten over winst. Terecht, maar ik vrees eerlijk gezegd dat de meeste bedrijven nog niet helemaal snappen wat waardecreatie is.'**

*Robert van der Laan, PwC*



'Accountants gaan de wereld redden.' Het is inmiddels een fameuze uitspraak van Peter Bakker, president van de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Rondom de grote VN-conferentie over Duurzame Ontwikkeling in 2013 zei hij het bij verschillende gelegenheden.

Zoals in Rotterdam, tijdens een voorbereidingsbijeenkomst op die Rio +20 conferentie: *'Ik meen dat serieus. Om alle bedrijven te kunnen betrekken bij het vinden van oplossingen voor de grootste wereldproblematiek moeten we de verslaggevingsregels veranderen. ... We moeten ervoor zorgen dat bedrijven in hun verslaggeving niet alleen duidelijk maken hoeveel geld zij hebben verdiend, maar ook hoe zij dat hebben gedaan.'*

Op vragen van studenten van de Erasmus Universiteit raadde hij hen af nog een positie als MVO-manager na te streven ('Daar zijn er voorlopig wel genoeg van'), en te kiezen voor het meten en waarderen. Bakker toonde zich overtuigd aanhanger van de gedachte dat het bedrijfsleven de belangrijkste factor voor verandering is richting duurzame economische groei. Maar dan zijn er wel nieuwe regels en richtlijnen nodig waarbinnen bedrijven moeten opereren. En – zoals de waard is vertrouwt hij zijn gasten – zelf de regels voor duurzaamheid opstellen en die ook naleven, dat is misschien net iets teveel gevraagd. Vandaar Bakkers dringende beroep op overheden om de kaders te stellen. En op accountants, om

de naleving ervan te controleren. Zie het blad *Managementscope* dd. 5-9-2013 voor een [interview](#) met Bakker.

Aan harde overheidsregels op dit terrein schort het nog. Maar de accountancykantoren zijn volop in het gat gesprongen. Uiteraard niet alleen vanwege Bakkers uitspraken; de trend richting de integratie van jaarverslagen en duurzaamheidsrapportages was al langer zichtbaar. In hetzelfde jaar dat Bakker zijn uitspraken deed, formuleerde de International Integrated Reporting Council (IIRC) – een bundeling van overheden, investeerders, bedrijven, accountants en ngo's) een uitgewerkt model voor deze nieuwe vorm van rapporteren.

Centraal daarbij staat het denken in kapitalen: financieel, industrieel, menselijk, intellectueel, natuurlijk, en sociaal & relaties. Als bedrijven beter inzicht krijgen in al deze kapitalen, zo is

de gedachte, zal hen dat een completer (holistisch) beeld over het eigen functioneren – de risico's en de kansen – opleveren. Een onderneming moet weten hoe gebruik te maken van de verschillende kapitalen, de afhankelijkheid ervan begrijpen en zicht hebben op de eigen impact op die kapitalen.

### Handen en voeten

Deloitte was vanaf het begin nauw betrokken bij het Integrated Reporting Framework van IIRC. Om het theoretische kader handen en voeten te geven publiceert Deloitte Nederlands jaarlijks een onderzoek naar de stappen die dertig grote bedrijven – veelal AEX-genoteerd – zetten richting geïntegreerd rapporteren. Gebaseerd op openbaar beschikbare informatie rangschikt het bedrijven volgens de principes van het IIRC Framework. Daarbij zijn er vier categorieën, oplopend van *Starting* tot *Progressing*, *Leading* en *Innovating*. In 2015 bundelde Deloitte de krachten met MVO

**'Deze vorm van rapporteren gaat een grote bijdrage leveren aan meer transparantie en is tevens een stimulans om meer impactgericht te gaan sturen.'**

Anneke Sipkens, Deloitte



Nederland, en vulde het jaarlijkse rapport aan met bedrijfsinterviews en desk research (zie ook de [Best practice van Deloitte](#)). 'De conclusie is dat steeds meer bedrijven manieren vinden om met het Framework aan de slag te gaan', zegt Anneke Sipkens, directeur Sustainability Services bij Deloitte. Vijf grote ondernemingen scoorden in de topcategorie Innovator: KPN, Heineken, NS, BAM en Aegon. Willem Lageweg, directeur van MVONederland, wijst er in het voorwoord van [het rapport](#) op dat, naast de bekende pioniers in de wereld van de internationaal opererende bedrijven, er inmiddels ook honderden koplopers in de mkb-wereld de sociale en milieu-impact van hun bedrijfsvoering (integraal) meenemen in hun denken en handelen.

'Organisaties ervaren geïntegreerd rapporteren als synoniem aan actie. Het inspireert hen tot verandering, tot een nieuwe wijze van bedrijfsvoering. *Supply chain management, inclusive business*, nieuwe manieren van stakeholder betrokkenheid, de circulaire economie en geïntegreerd rapporteren zijn in toenemende mate onderdeel van normale bedrijfsvoering.' Door transparantie en het rapporteren over waardecreatie en innovatie vermijden bedrijven de zogenoemde '*reporting trap*', betoogt Lageweg. Dat gevaar dreigt bij de gangbare vorm van rapporteren: vaak niet meer dan een tijd- en energieverlindende afvinkexercitie, met beperkte waarde voor de organisatie en belanghebbenden.

### Total Value / True Value

Ook de andere leden van de Big Four, de grootste mondiaal opererende consulting- en accountancybedrijven, zien toekomst (en brood) in het geïntegreerd rapporteren. Zo ontwikkelde EY (het voormalige Ernst & Young) de Total Value-analyse, waarmee het inmiddels tal van bedrijven begeleidt. Het was ook een van de partijen achter het rapport '[The Business Case for True Pricing](#)', samen met True Price, Deloitte en PwC. Het rapport laat zien dat het profijtelijk kan zijn voor bedrijven om natuurlijk en sociaal kapitaal te integreren in hun bedrijfsvoering. Recent was EY ook nauw betrokken bij de White Paper '*Sociale Waarde in Kaart*', samen met onder meer True Price, KPMG, Het Groene Brein en De Groene Zaak (zie ook de [EY Best practice](#)).

**We moeten ervoor zorgen dat bedrijven in hun verslaggeving niet alleen duidelijk maken hoeveel geld zij hebben verdiend, maar ook hoe zij dat hebben gedaan.'**

*Peter Bakker, WBCSD*

De Total Value van EY heet bij KPMG True Value. Met deze methodologie begeleidt het organisaties in het meten en managen van hun economische, sociale en milieu-impact. KPMG deelt haar ervaringen met de WBCSD. In 2015 analyseerden beide partijen de wijze waarop meer dan twintig grote bedrijven sociale waardecreatie integreren in hun bedrijfsvoering. Het resulteerde in de studie '*Social Capital in Decision-Making*'. De resultaten van de studie dienen als basis voor een universele methode om sociaal kapitaal te meten, het Social Capital Protocol (zie verder het artikel over Sociaal kapitaal).

### Roadmap

In de werkgroep Integrated reporting van de Green Deal werkten bedrijven als Achmea, FMO, Schiphol, Vodafone, ING, BAM en ASML de afgelopen twee jaar samen met enkele van de grote accountants aan het ontwikkelen van integrated reporting, en een daarbij behorend dashboard voor bestuurders. Centraal stond de door PwC ontwikkelde praktische handleiding, zoals weergegeven in het rapport '[Implementing Integrated Reporting: PwC's practical guide for a new business language](#)'. Daarin een Roadmap, bestaande uit vijf stappen die organisaties verder kunnen brengen.

De eerste twee stappen zijn de dialoog met stakeholders, en het daaruit trekken van conclusies over de waarde die het bedrijf samen



met hen wil creëren. ‘Dat is nog relatief gemakkelijk’, zegt Robert van der Laan (partner PwC). Hoewel: je bent zo een paar jaar verder zijn voordat je de complexiteit van die dialoog echt begrijpt, waarschuwt hij. ‘Maar de ervaring leert dat ook in het eerste jaar de ervaringen al veel losmaken in een bedrijf.’

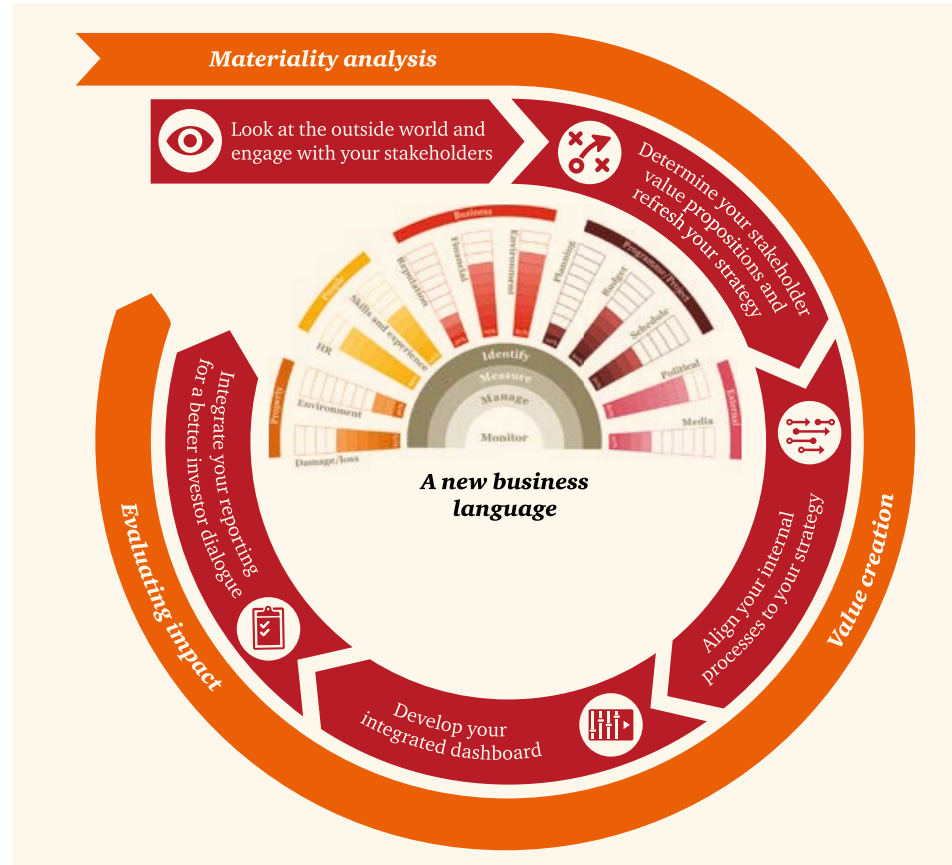
Een stuk lastiger is het vervolgens de bedrijfsstrategie aan te passen, en interne processen daarmee in lijn te brengen (stap 3). En hetzelfde geldt voor het ontwikkelen van geïntegreerde sturingsinformatie (4). De laatste stap is de geïntegreerde verslaglegging (5). Bij de stappen 3 en 4 stagneert het vaak, leert de ervaring. Terwijl het juist die stappen zijn die de extra waarde opleveren voor bedrijf en stakeholders. Die stagnatie is niet voor niets. Het gaat om lastige en tijdrovende klussen, die bovendien moeilijk te meten zijn.

‘Niemand is tegen integrated reporting en het gedachtegoed’, stelt Van der Laan, in 2014 met Eric Roelofsen van de Erasmus Universiteit ook verantwoordelijk voor de publicatie [‘Integrated reporting: Voorkauwen of vaag houden?’](#)

Maar zo’n fundamentele verandering in de verslaglegging voltrekt zich niet zomaar. Er zijn heel veel, vaak onzichtbare, obstakels. En dan lopen Nederlandse organisaties hiermee internationaal gezien ook nog eens voorop. Er is dus nog een wereld te winnen.

### PwC’s Integrated Reporting Roadmap

Vijf stappen die organisaties verder kunnen brengen.







## Snelcursus integrated reporting

Bij integrated reporting (insiders schrijven dit als <IR>) laten bedrijven zien dat zij een samenhangende visie hebben op de wijze waarop zij waarde creëren, nu en in de toekomst. Daarbij houden zij rekening met een veelheid aan financiële en niet-financiële kapitalen. Integrated reporting stimuleert Integrated thinking, en vice versa. Dat moet uiteindelijk leiden tot betere bedrijfsbesluiten, en betere resultaten.

Een centraal begrip is dus **waardecreatie**. Het betekent dat organisaties niet alleen moeten sturen op de korte termijn, maar ook en vooral op de lange termijn. En daarbij gaat het niet alleen om de waarde die binnen het bedrijf wordt gecreëerd, maar juist ook om de kosten en baten voor de samenleving of andere belanghebbenden. Die kosten en baten zijn bijvoorbeeld emissies, gevolgen voor de arbeidsmarkt, en arbeidsomstandigheden in de toeleveringsketen.

Al die belanghebbenden bij elkaar noemen we ‘in goed Nederlands’ **stakeholders**. Om er achter te komen wat zij van de organisa-

tie verwachten, moet het gesprek met hen worden aangegaan: de **stakeholderdialoog**. Dat kan in de vorm van rondetafelgesprekken, of bijvoorbeeld door een serie interviews af te nemen.

De uitkomsten van die dialoog worden idealiter geïntegreerd in de bedrijfsvoering. De mate waarin dat gebeurt noemt men de **connectiviteit**. Voor een snel overzicht van de stand van zaken ontwikkelde PwC de **connectiviteitsmatrix**. De matrix doorloopt alle stappen: vanaf de stakeholders, de thema's die zij belangrijk vinden, de risico's die hiermee samenhangen, hoe dit gekoppeld is aan de **strategische doelen** en de **key performance indicators** (KPI's) en tot slot welke **impact** de resultaten hebben. De connectiviteitsmatrix kan als basis dienen voor een **integrated dashboard**. Hierin wordt de beschikbare informatie over hoe het bedrijf waarde creëert handzaam samengevat.

## Risico's inschatten

‘Maak het praktisch’, is de belangrijkste tip van Van der Laan. Grote bedrijven hebben complete afdelingen die zich bezighouden met het inschatten en managen van risico's. Laat hen nadenken over de consequenties van de uitkomsten van de stakeholderdialoog. ‘En kijk dan nog eens naar je strategische doelen. Stel jezelf de vraag of die een antwoord geven aan de stakeholders. Als je tegen je stakeholders zegt dat je klimaatneutraal wordt, is dat dan ook verwerkt in je strategische doelen?’ En vertaal die doelen vervolgens in de bedrijfsvoering. Waarbij je dus niet om de bedrijfsleiding heen kunt. ‘Dan heb je je stakeholderdialoog vertaald naar risico en strategie, en naar stuurinformatie. Daarmee zit je diep in de organisatie. Dat is het begin van je waardecreatie. Je bedrijfsvoering begint aan te sluiten op die stakeholderdialoog. Het klassieke beeld van aandeelhouders, strategie en winst maken en de bedrijfsvoering die daar op is gebaseerd, begint te kantelen.’

Denk niet dat je dat binnen een paar jaar voor elkaar hebt, waarschuwt Van der Laan nog maar eens. Dat is een illusie. Maar nodig is het wel. Als er één voorbeeld is waaruit de noodzaak van integrated thinking blijkt uit het gesjoemel met emissies in de autowereld. ‘Daar ging het gruwelijk mis omdat het financiële ver boven de andere kapitalen werd gesteld. Die *bias* moet eruit.’



### **Empirisch bewijs**

Het besef dringt door dat fundamenteel betere verslaggeving en een meer vruchtbare dialoog met stakeholders echt gaan over een andere sturing van de organisatie, op basis van geïntegreerde managementinformatie, stelt Van der Laan. De voordelen van integrated reporting zijn al in een vroeg stadium te merken. 'Iedere stap voegt iets specifieks toe. De roadmap helpt organisaties aan nieuwe inzichten en zaken in samenhang te zien.' Toch ontbreekt nog altijd hard bewijs dat integrated thinking en integrated reporting zich uitbetalen. Wetenschappers zijn er nog niet uit. Dergelijk bewijs is wel een harde voorwaarde voor een definitieve doorbraak, erkent Van der Laan. Anneke Sipkens van Deloitte tilt er minder zwaar aan. 'Een kwestie van tijd', denkt ze. 'Maar dat er een positieve relatie bestaat tussen integrated reporting en bedrijfsresultaat is nu echt wel duidelijk.'





# Best practices

Welke flagship projecten ontwikkelden de Green Deal-deelnemers de afgelopen twee jaar?  
Op de volgende pagina's een korte weergave.

## Ketenanalyse

• Desso	68
• Havenbedrijf Amsterdam	70
• Interface	72
• Thermaflex	74

## Monetariseren

• Achmea	76
• AkzoNobel	78
• Arcadis	80
• BAM	82
• DSM	84
• EY	86
• KPMG	88

## Integrated reporting

• Achmea	90
• ASML	92
• Deloitte	94
• FMO	96
• NBA	98
• PwC	100
• Schiphol Group	102
• Vodafone	104

## Overheid

• ANK/I&M	106
• CBS/WUR	108

**Wol, de grondstof die tapijtfabrikant Desso het minst gebruikt, heeft de grootste impact van het bedrijf op natuurlijk kapitaal. Dat kwam aan het licht na het doorlichten van het bedrijf met de Globio-methode. Die impact verminderen is nog een uitdaging.**

## Desso weet nu waar de hotspots van natuurlijk kapitaal zitten



A Tarkett Company

Desso wil de impact op natuurlijk kapitaal van het héle bedrijf weten, in de hele keten. ‘Anders heeft het weinig zin’, meent Rudi Daelmans, manager Duurzaamheid bij Desso. Het gaat om het leertraject. ‘We willen leren wat natuurlijk kapitaal is en welke methode of meetlat je hiervoor kunt gebruiken.’

In een proefproject heeft Desso de impact van de grondstoffen die het toepast, en waarop het zelf invloed heeft, gemeten. Daarbij is gebruik

gemaakt van Globio, een methode die is ontwikkeld door het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL). ‘Wat ik prettig vind aan Globio’, zegt Daelmans, ‘is dat het niet uitgaat van *planetary boundaries*, ‘wetenschappelijk’ bepaalde grenzen aan de planeet. Waaruit dan volgt hoeveel biodiversiteit er minimaal nodig is. Globio kijkt hoe de aarde zonder mensen eruit zag, de nulsituatie, en vervolgens welke verandering menselijke activiteit veroorzaakt op de biodiversiteit. Door twee situaties met elkaar te vergelijken ziet men of de impact van het bedrijf verbetert.’

### Luxe segment

Desso wist dat wol een grote impact heeft, maar niet in de omvang die nu aan het licht is gekomen. Op een totale hoeveelheid van 50 duizend ton grondstoffen per jaar, verwerkt Desso duizend ton wol in geweven tapijt voor het luxe segment (hotels en cruiseschepen) en de luchtvaart (vanwege het brandvertragende effect van wol). Die grote impact lijkt

‘De grootste uitdaging was het verzamelen van de data. Met name data over landgebruik van grondstoffen zijn erg lastig te vinden. Dat gold ook voor het vaststellen van de totale hoeveelheid CO<sub>2</sub>-equivalenten van de grondstoffen die Desso inkoop. Door gewogen aannames te doen zijn we een heel eind gekomen.’



deels te maken te hebben met de gebruikte Globio-methode. Dat meet de CO<sub>2</sub>-uitstoot in de hele keten, het landgebruik en de stikstof- en fosfordepositie. Bij landgebruik is de originele staat van het land het ijkpunt. Daelmans: 'De originele staat van het land waar 'onze' schapen grazen, was ooit bos. Nu is het gras geworden, met weinig biodiversiteit ten opzichte van het oorspronkelijke bos.'

### Beter begrip

Desso heeft een beter begrip gekregen van natuurlijk kapitaal. 'We hebben een gevoel gekregen van de impact van het bedrijf, we weten beter waar de hotspots liggen met betrekking tot natuurlijk kapitaal en we kunnen nu beoordelen welke stappen we moeten zetten om die impact te verlagen. Ik weet ook dat de Globio-methode nog behoorlijk doorontwikkeld moet worden. Er zitten nog te veel onzekerheden in. Onze Cradle to Cradle-strategie blijkt nog niet zo gek te zijn.'

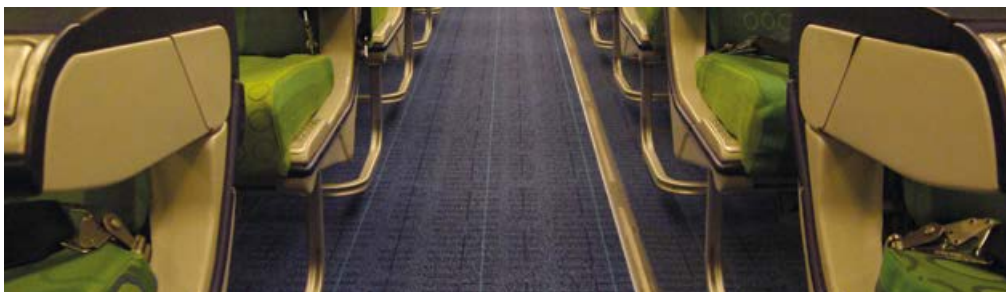
Een andere belangrijke les die Desso leerde is dat biobased materialen niet altijd beter zijn dan 'gangbare'. Een paar jaar geleden voerde Desso intern discussies of het bedrijf volledig biobased moest worden, 'maar gelukkig hebben we dat niet gedaan. Als je het doet, moet je er heel goed over nadenken.'

### Intensivering of extensivering

Het verlagen van de impact van wol is een uitdaging. De wetenschap is niet eenduidig of intensivering of juist extensivering (wat een groter landbeslag betekent) van de schapenhouderijen de oplossing is. Bijkomende uitdaging is dat de afnemers van de wollen tapijttegels 'nauwelijks geïnteresseerd zijn' in duurzaamheid, zegt Daelmans.

## Geleerde lessen

- Desso weet beter waar de hotspots liggen met betrekking tot natuurlijk kapitaal en kan nu beoordelen welke stappen het moet zetten om die impact te verlagen.
- Biobased materialen zijn niet altijd beter dan 'gangbare'.



### Voor meer informatie:

Desso  
Rudi Daelmans  
rdaelmans@desso.com

De Duurzaamheidswijzer die IUCN NL en het Havenbedrijf Amsterdam samen ontwikkelden ondersteunt de ambities van de haven op het gebied van biobased en circulaire economie. De wijzer is ook bruikbaar voor andere bedrijven die meer zicht willen op hun keten.

## Duurzaamheidswijzer geeft Amsterdamse haven zicht op de keten



Het Havenbedrijf Amsterdam heeft stevige ambities richting biobased en circulaire economie. Dat geldt voor zowel nieuwe bedrijfsvestigingen als joint ventures die het havenbedrijf aangaat. Met activiteiten op beide terreinen kan de haven vergroenen en haar verantwoordelijkheid nemen voor natuurlijk

kapitaal. Maar ook de circulaire en de bio-based economie moeten rekening houden met bijvoorbeeld de herkomst van grondstoffen, of de energie-efficiëntie van processen.

De transitie naar een circulaire of biobased economie roept geregeld vragen op. Dat maakt het voor de haven niet altijd eenvoudig de juiste keuzes te maken. Daarom is het de samenwerking met IUCN NL aangegaan om meer inzicht in de keten te verkrijgen.

### Meerledig doel

IUCN NL heeft veel kennis en ervaring op het gebied van vergroening van de economie en zoekt naar praktische oplossingen voor de duurzaamheidsvraagstukken die daarbij horen. In dit project ontwikkelden de natuurkoepel en het Havenbedrijf samen een Duurzaamheidswijzer: een praktisch handvat dat bedrijven helpt stapsgewijs meer inzicht te krijgen in de duurzaamheid van hun productie- en verwerkingsprocessen. Voor de haven

‘De trein denderde soms door, terwijl een frisse blik bij ons van grote waarde bleek.’



was het doel van dit project meerledig: interne bewustwording, een gedegen startpunt voor een dialoog met klanten en een handvat voor communicatie en een basis voor positionering op het gebied van duurzaamheid.

De Duurzaamheidswijzer richt zich op inputs (grondstoffen, energie en water) en outputs (emissies naar land, water en lucht, afvalverwerking, transport & logistiek en de productieprocessen in de haven). De meeste nadruk ligt op de inputs, vanwege de potentiële ecologische en sociale impacts in productiegebieden.

Dit project gaf IUCN NL de kans in de praktijk van de haven te duiken en die te ondersteunen bij het nemen van verantwoordelijkheid voor impacts die verder gaan dan het eigen haventerrein. De Duurzaamheidswijzer is met herformuleringen en eventuele aanpassingen ook te gebruiken door andere bedrijven.

### Ambitieniveau

Een van de uitdagingen was het gezamenlijk vaststellen van het ambitieniveau. Marieke Hartevelde van IUCN NL: 'We hebben veel overlegd, veel gepresenteerd en test cases gedaan, om te zien of onze lijn realistisch was. Dit leidde tot goede discussies en leverde bovenal bruikbare feedback op. Op deze manier hebben we zo veel mogelijk geprobeerd de Duurzaamheidswijzer toepasbaar te laten zijn in de praktijk.'

Het Havenbedrijf en IUCN NL hebben elkaars taal leren spreken en zijn elkaars positie beter gaan begrijpen. In de haven heeft het project veel gesprekken en discussies op gang gebracht. IUCN NL heeft meer inzicht gekregen in strategische processen binnen bedrijven. De organisatie heeft bovendien meer inhoudelijke kennis opgedaan, door (desk) research te doen waar dat nodig was. IUCN NL heeft geleerd in een gezamenlijk project met een bedrijf vanaf het begin scherp te krijgen wat de drijfveren van de andere partij zijn en waar precies de behoefte zit. Hartevelde: 'Je moet zeker weten dat je inhoudelijk de juiste onderwerpen te pakken hebt, zoeken naar de gedeelde belangen en vandaaruit naar het resultaat toe werken.' Ze beveelt ook aan realistisch te plannen en het product tussentijds te toetsen bij collega's. 'En blijf praten, 'domme' vragen stellen, elkaar op de hoogte houden en goed rapporteren.'

### Geleerde lessen

- Kijk vanaf het begin scherp wat de drijfveren van zowel het bedrijf als de adviserende/onderzoekende partij zijn en waar precies de behoefte zit.
- Plan realistisch en toets producten tussentijds bij collega's.

#### Voor meer informatie:

IUCN  
 Marieke Hartevelde  
[marieke.hartevelde@iucn.nl](mailto:marieke.hartevelde@iucn.nl)







Als het aan tapijttegelfabrikant Interface ligt gaat het hele bedrijfsleven over op een gemeenschappelijke methode om de impact op natuurlijk kapitaal te meten. En gaat het daarover op een glasheldere manier communiceren. Als voorbeeld heeft Geanne van Arkel van Interface de Voedingswaardetabel voor ogen: een simpel middel dat iedereen kan begrijpen.

## Radicale transparantie met sectorbrede methodes

### Interface®

Interface is sinds de jaren negentig van de vorige eeuw bezig zijn impact op de natuur in kaart te brengen en te verminderen. Zo wil het bedrijf een herstellende bijdrage leveren aan maatschappij en milieu, waaronder biodiversiteit. Afgedankte en gedumpte visnetten, die een aanslag betekenen op het onderwaterleven voor kusten van India en de Filippijnen, krijgen een tweede leven als tapijttegels.

In 2020 wil het bedrijf geen negatieve impact meer hebben op het milieu.

#### Sectorbrede methode

Waar een voorloper onder meer behoefte aan heeft is dat de rest van de sector meedoet. Daarom pleit Interface voor een sectorbrede methode, zodat echt sprake is van transparantie in de hele branche. Het bedrijf denkt daarbij vooral aan Environmental Product Declarations (EPD's). Dat is een onafhankelijk geverifieerde milieuproductverklaring die de milieu-impact van een product weergeeft, tijdens de hele levensloop en door de hele keten heen.

In het geval van tapijt geeft zo'n milieuproductverklaring inzicht in het gebruik van energie, de bijdrage aan het broeikas-effect, de verzuring, aantasting van de ozonlaag, vermesting, fotochemische oxidantvorming en humane toxiciteit. Van Arkel, hoofd Duurzame Ontwikkeling: 'We maken van

'Met de milieuproductverklaringen heb je al die verschillende milieulabels en keurmerken niet meer nodig.'





deze inzichten gebruik in onze productontwikkeling, maar ze zijn interessant voor alle stakeholders. Die EPD's zouden sectorbreed ingevoerd moeten worden, zodat je ze onderling kunt vergelijken. Dat is de les die we geleerd hebben, dát is objectieve transparantie.'

### Samenvattend getal

Van Arkel is de eerste om te erkennen dat de milieuproductverklaringen communicatief beter kunnen: ze moeten leesbaar worden voor meer mensen. 'Ze zijn nu heel onaantrekkelijk vorm gegeven. Je zou ook *spider* grafieken kunnen gebruiken, die in één oogopslag duidelijk maken hoe je op de gemeten impacts scoort ten opzichte van een benchmark. Het is ook mogelijk de impact om te rekenen in CO<sub>2</sub>-equivalenten, als samenvattend getal: als de CO<sub>2</sub>-uitstoot verandert, veranderen de meeste andere indicatoren mee. Het gaat om een paar relevante impactcategorieën per sector.'



### Competitie

Als de hele sector meedoet kan een competitie op het gebied van duurzaamheid starten. Continuu is dan immers inzichtelijk hoe bedrijven presteren ten opzichte van het gemiddelde in de sector, én wat de *best in class* oplossing is. Van Arkel: 'En de overheid heeft de mogelijkheid om duurzame innovatieve oplossingen te stimuleren doordat inzichtelijk wordt wat er in een sector al mogelijk is. Dat gebeurt bijvoorbeeld in Japan, en zorgt voor continue innovatie.' Omdat je door periodieke evaluatie elke keer kunt bekijken wat het gemiddelde in de sector is en wat de best practices zijn.

Op deze manier kun je werkelijk bovengemiddelde duurzame innovaties stimuleren door bijvoorbeeld belastingvoordeel. Interface is van plan hiervoor steun bij de overheid te zoeken. 'Daar is men nog bang voor lastenverzwaring, maar wij denken dat het juist lastenverlichting oplevert.'



### Geleerde lessen



- Milieuproductverklaringen zijn interessant voor alle stakeholders. Ze zouden sectorbreed ingevoerd moeten worden, zodat je ze onderling kunt vergelijken. Dát is objectieve transparantie.
- De milieuproductverklaringen moeten beter leesbaar worden, zodat in één oogopslag is te zien hoe een product scoort.

#### Voor meer informatie:

Interface  
Geanne van Arkel  
[geanne.van.arkel@interface.com](mailto:geanne.van.arkel@interface.com)

Ruim 80 duizend mensen in veertig landen heeft Thermaflex al op een duurzaam stadsverwarmingssysteem aangesloten. Het 'groene' trackrecord van zijn innovatieve leiding- en isolatieoplossingen is transparant in beeld gebracht. Van elke meter pijpleiding die de fabriekspoort verlaat, kan het bedrijf nauwkeurig inschatten wat de CO<sub>2</sub>-winst is en – aan de hand van de projectinformatie en de energiemix in het land – de hoeveelheid gerealiseerde duurzame energie.

## Thermaflex kiest pragmatische oplossing voor transparantie



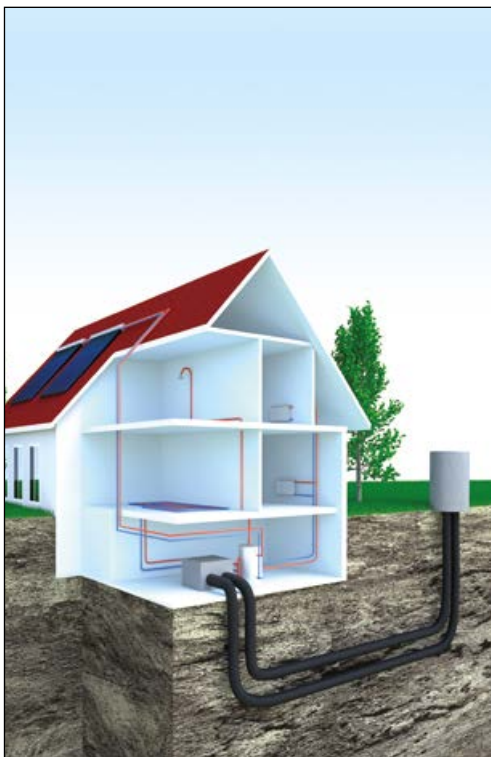
De kilotonnen aan vermeden CO<sub>2</sub>-emissies tikken lekker door op de website van Thermaflex. Wat ook voor de Gigawatturen aan opgewekte duurzame energie geldt. Bijna 300 kiloton aan CO<sub>2</sub> heeft de leverancier van leiding- en isolatieproducten voor het koelen en verwarmen van gebouwen weten te besparen,

vergelijkbaar met de uitstoot van 70 duizend auto's uit de middenklasse. De gerealiseerde distributie van energie uit hernieuwbare bronnen, eveneens prominent in beeld op de website, telt meer dan 200 Gigawatturen. Eventueel als de jaarproductie van tachtig windturbines. Wie doorklikt krijgt er alle uitleg. 'Dat vinden we belangrijk. Iedereen kan controleren hoe we tot deze getallen komen', zegt Mirella Zuidgeest, program manager CSR. 'We zijn daar volledig transparant in.'

Het bedrijf koos voor een pragmatische aanpak en voerde deze rekenexercitie uit op basis van gegevens die het al in de eigen databases had staan. 'We weten welke producten we maken en in welke aantallen, en ook welke en hoeveel grondstoffen hiervoor nodig zijn. Op basis hiervan hebben we levenscyclusanalyses uitgevoerd voor al onze productielocaties. Per meter leiding hebben we op basis van de verplichte ISO-kwaliteitseisen uit kunnen rekenen wat de warmteverliezen zijn.' Al deze

'We hebben nu een goede indicatie van wat onze milieu-impact is. Daar zijn we erg tevreden mee, want zo kunnen we aantonen dat we onze missie om energieverliezen te minimaliseren en hernieuwbare bronnen te maximaliseren aan het realiseren zijn.'

inzichten zette het bedrijf af tegen gegevens van minimaal geïsoleerde producten. Op basis hiervan kon het bedrijf modelleren hoeveel CO<sub>2</sub>-emissies het met zijn producten kan besparen. Ook is gekeken welke energiemix wordt gebruikt in de landen waar de Thermaflex-producten hun weg vinden. Zo kon het bedrijf het aandeel groene energie inschatten dat zijn netwerken distribueren.



© THERMAFLEX

‘We moeten ons weliswaar beperken tot schattingen, maar de achterliggende rekensommen zijn zeer nauwkeurig opgesteld. We hebben nu een goede indicatie van wat onze milieu-impact is. Daar zijn we erg tevreden mee, want zo kunnen we aantonen dat we onze missie om energieverliezen te minimaliseren en hernieuwbare bronnen te maximaliseren aan het realiseren zijn.’

### Connectiviteitsmatrix

In de werkgroep Integrated Reporting maakte Thermaflex dankbaar gebruik van de ‘connectiviteitsmatrix’ van PwC, die de stappen weergeeft die een bedrijf moet doorlopen om waarde te creëren voor zijn stakeholders. ‘We hebben geleerd dat we onze maatschappelijke impact met name af kunnen meten aan de hoeveelheid CO<sub>2</sub> die we hebben bespaard en het aandeel duurzame energie dat we mogelijk hebben gemaakt.

Klanten kiezen voor ons, omdat we duurzame producten maken waarmee ze energie kunnen besparen. Maar ook omdat het veilige materialen zijn, die recyclebaar zijn. Een deel van ons assortiment heeft Cradle-to-Cradle-certificering. In Nederland halen we 25 procent van onze omzet uit deze producten.’

## Geleerde lessen

- Ook al maak je schattingen, zorg dat de achterliggende rekensommen heel nauwkeurig zijn.
- Focus op de indicator voor maatschappelijke impact die voor jou relevant is.
- Kijk goed met welke stakeholders je de dialoog aangaat. Kies mensen met een duidelijke toekomstvisie.
- Maak het jezelf niet te moeilijk. Thermaflex heeft voor een pragmatische aanpak gekozen. Om zijn eigen CO<sub>2</sub>-prestaties te modelleren zijn zoveel mogelijk data gebruikt uit de eigen bedrijfsvoering.

### Voor meer informatie:

Thermaflex  
Mirella Zuidgeest  
m.zuidgeest@thermafex.com

Steeds meer mensen delen via online platforms elkaars auto, gereedschap en zelfs maaltijden. Delen is niet alleen goed voor de portemonnee, maar maakt ook gelukkig. Samen met True Price onderzocht verzekeraar Achmea de sociale impact van vier online deelplatforms. De maatschappelijke waarde van het viertal bleek vorig jaar goed voor 4 miljoen euro.

## Maatschappelijke waarde deeleconomie in harde euro's



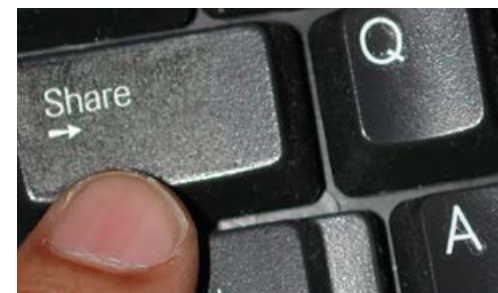
Tortiglioni met aubergine proeven via Thuisafgehaald, een bijklussende buurtgenoot inschakelen via Croqer of zelf een klopboor huren op Peerby of een flinke stationwagon via SnappCar. De behoeften van mensen veranderen. Niet kopen maar delen is het motto van de huidige tijd. Steeds meer mensen delen hun spullen en talenten met anderen in hun directe omgeving via online

deelplatforms. Volgens de cijfers hebben de vier genoemde deelplatforms al tot meer dan honderdduizend huur-, leen- of deellovereenkomsten geleid.

Delen biedt niet alleen financieel voordeel, maar levert ook maatschappelijke waarde op. Of, zoals Peerby het op zijn website uitdrukt: 'Een sociale buurt is een gezellige buurt'. 'Je ziet dat het contact dat door het delen tot stand komt, bijdraagt aan het vertrouwen tussen mensen én het welzijn en de gezondheid van mensen', vertelt Sophie Hulshof van Achmea. 'Mensen die dreigen te vereenzamen, kunnen zo op betekenisvolle wijze met anderen in contact komen.' De deeleconomie is een van de ontwikkelingen waar Hulshof zich als projectmanager bij de verzekeraar mee bezighield.

Achmea's verzekeringsmerk Centraal Beheer was in 2011 de eerste initiatiefnemer van het verzekeren van deelauto's. Ook voor

'Als de schaal van dit soort initiatieven in de toekomst groeit, zal de deeleconomie een steeds grotere bijdrage leveren aan de maatschappij. Door zekerheid te bieden in de vorm van verzekeringsproducten kunnen wij als Achmea een mooie rol vervullen om deze ontwikkeling te stimuleren en te ondersteunen.'



spullenleenplatform Peerby heeft Centraal Beheer Achmea begin 2015 een verzekering ontwikkeld.

### Levenstevredenheidsaanpak

Om inzichtelijker en meetbaar te maken wat de deeleconomie werkelijk voor onze maatschappij betekent, deed Achmea samen met True Price onderzoek naar de sociale impact van de vier online platforms Croqer, Peerby, Thuisafgehaald en SnappCar. 'We wilden weten wat, naast de financiële waarde, de maatschappelijke waarde van deze deelinitiatieven is', zegt Hulshof.

Om de maatschappelijke waarde uit te drukken, is de 'levenstevredenheidsaanpak' toegepast, een methode die wetenschappers en beleidsmakers gebruiken voor het maken van kostenbatenanalyses. Hulshof legt het principe van de methode uit: 'Als het maken van vijf nieuwe vrienden iemands welzijn met 1 procent verhoogt en als 500 euro inkomens-

stijging het welzijn van die persoon eveneens met 1 procent doet groeien, kun je concluderen dat het hebben van vijf nieuwe vrienden voor die persoon 500 euro waard is.' Op basis van dit principe werd een berekeningsmodel ontwikkeld om de maatschappelijke waarde van online deelplatforms te monetariseren. Het waarderingsmodel is flexibel. Ook andere deelplatforms kunnen hun maatschappelijke waarde met dit model in kaart brengen.

Dit onderzoek is erg interessant, vindt Hulshof, want het bevestigt niet alleen het belang van het stimuleren van deze maatschappelijke waardecreatie door online deelplatforms. Het heeft Achmea ook inzicht gegeven in wat er daarvoor – naast het bieden van verzekeringsoplossingen – nog nodig is.

## Geleerde les

- Het verzamelen van de juiste data voor het berekenen van de maatschappelijke waarde van de verschillende deelplatforms, zoals het aantal overeenkomsten en contactmomenten, bleek niet eenvoudig. Zo moesten gegevens uit de omvangrijke databases van de vier deelplatforms worden ontsloten. Data werden bovendien in allerlei technische formats aangeleverd, wat een extra bewerkingstap vergde. Door de flexibele opzet van het berekeningsmodel konden Achmea en True Price de data vervolgens echter makkelijk in het berekeningsmodel integreren.

### Voor meer informatie:

Achmea  
Sophie Hulshof  
mvo@achmea.nl

AkzoNobel ontwikkelde een vierdimensionale winst- en verliesrekening voor het meten van zijn business impact. Deze nieuwe vierdimensionale methode is in een pilot toegepast bij de pulp- en chemicaliënfabrieken in Brazilië. De nieuwe rekening is de eerste die door de gehele keten de positieve en negatieve impact meet op financieel, menselijk, sociaal en natuurlijk kapitaal.

## 4D-impactmeting voor betere besluitvorming



Zes Braziliaanse vestigingen van het bedrijfsonderdeel Pulp en Performance Chemicals van AkzoNobel namen in 2014 deel aan het proefproject. Het onderzoek werd gedeeld binnen de Green Deal en geanalyseerd in samenwerking met True Price en de econoom Pavan Sukhdev.

### Positief en negatief

Uit het proefproject blijkt dat de impact van de keten op financieel kapitaal positief is en substantieel hoger dan volgens de traditionele winstberekening. De reden is dat alle salarissen, belastingen en rentebetalingen samen een veel grotere bijdrage leveren aan de maatschappelijke welvaart dan in de traditionele winst- en verliesrekening wordt meegenomen. Dit komt doordat de financiële waardecreatie die het bedrijf in bredere zin genereert voor verschillende stakeholders (zoals medewerkers, overheid en financiële instellingen) wordt meegenomen.

De impact op natuurlijk kapitaal is grotendeels negatief, met name door het gebruik van olie en gas en de uitstoot van onder meer CO<sub>2</sub>, SO<sub>2</sub> en NO<sub>x</sub> in de hele waardeketen. De positieve impact op menselijk kapitaal is te danken aan trainingsprogramma's voor het personeel

Ton Büchner, voorzitter van de RvB van AkzoNobel, is enthousiast over de vierdimensionale methode: 'Wij wilden de grenzen van onze effectevaluaties verleggen om een beter inzicht te krijgen in onze invloed op de totale waardeketen. Door aan de positieve en negatieve aspecten van elke dimensie een economische waarde toe te kennen ontstaan waardevolle inzichten in

hoe we de waarde op de langere termijn kunnen vergroten, niet alleen voor onze aandeelhouders, maar ook voor het milieu, de mensen en de maatschappij in het algemeen. Daarnaast ondersteunen de uitkomsten onze strategische besluitvorming en bieden een verdere impuls aan ons doorlopende streven om meer te doen met minder.'

en de carrièremogelijkheden. Ten slotte is de impact op sociaal kapitaal beperkt door de aard van de industrie: die draait grotere productievolumes met minder mensen vergeleken met andere industriesectoren.

### Geleerd

AkzoNobel heeft een aantal dingen geleerd. Het bedrijf wist al dat de productie van het bleekmiddel natriumchloraat veel energie kost. Maar er bleken meer maatregelen mogelijk dan tot nu toe ondernomen. Voorbeelden zijn het gebruik van waterkracht in de elektriciteitsmix, energie-efficiëntie, verbetering van het grondstoffentransport en het versterken van de samenwerking met klanten bij hun keuze van biobased chemicaliën. Het bedrijf leerde ook het rendement van investeringen in trainingen in te schatten en vergelijkbare afdelingen onderling te benchmarken. Die kennis stelt AkzoNobel in staat

maatregelen te nemen om waardevol personeel te behouden.

De Braziliaanse vestigingen kunnen de impact op sociaal kapitaal verbeteren door interventies gericht op materiële sociale risico's. Daarnaast kan het sociaal kapitaal in de hele waardeketen toenemen door het vergroten van bewustzijn en verbetering op het gebied van gezondheid en veiligheid, arbeidsrechten en lokale gemeenschappen.

### Opschalen

De bevindingen uit het proefproject worden al gebruikt voor verbeteringen in de zes Braziliaanse fabrieken waar de pilot werd uitgevoerd. Het bedrijf kijkt naar het opschalen van het project en de invoering ervan in alle Pulp en Performance Chemicals-vestigingen wereldwijd. Een volgende stap is de methode gebruiken als instrument voor alle beslissingen en voor de externe rapportage.

## Geleerde lessen

- Door de impacts op de keten goed te onderzoeken blijkt dat de milieuvoetafdruk verder omlaag kan.
- Door het rendement van investeringen in trainingen in te schatten en vergelijkbare afdelingen onderling te benchmarken kan AkzoNobel maatregelen nemen om waardevol personeel te behouden



### Voor meer informatie:

AkzoNobel  
Paul Thomas  
+31 20 502 7896



Bedrijven worstelen met het meten van hun impact op biodiversiteit en ecosysteemdiensten, en hun afhankelijkheid ervan. Ook het integreren van de natuurdiensten in de bedrijfsvoering valt in de praktijk niet mee. BESmetrics kan bedrijven daarin ondersteunen. Het project levert ook belangrijke input voor het Natural Capital Protocol.

## Impact op natuur tastbaar maken voor bedrijven



FrieslandCampina wil helpen de biodiversiteit op boerenbedrijven te verbeteren. 'Biodiversiteit vergroot de veerkracht van bedrijven', zegt Guus van Laarhoven, projectleider Biodiversiteit bij de zuivelgigant.

'Dat stelt de melkveehouders bijvoorbeeld in staat om te gaan met de effecten van klimaatverandering. De business case voor de boeren

verbetert en ze worden minder kwetsbaar. Daardoor hebben wij als bedrijf een continue melktoevoer.'

Het is een voorbeeld van de wijze waarop bedrijven op een simpele en pragmatische manier kunnen inspelen op hun eigen impact of die in de keten op biodiversiteit en ecosysteemdiensten (BES). Hoewel het nog niet eenvoudig is door het moeras van al dan niet geschikte methodes te waden, willen steeds meer ondernemingen natuur integreren in hun strategie. Omdat ze zich bewust zijn van de mogelijk risico's die ze lopen. Een groot deel geeft bovendien aan concrete kansen te zien voor ecosysteemdiensten.

Dit blijkt uit BESmetrics, een onderzoeksproject dat het bedrijfsleven wil ondersteunen in het reduceren van de gevolgen van klimaatverandering door het vergroten van kennis over BES-impacts en afhankelijkheden en het verbeteren van meetmethodes hiervoor. Deze kennis stelt bedrijven in staat biodiversiteit en ecosysteemdiensten op te nemen in hun bedrijfsstrategieën, besluitvormingsprocessen en dagelijkse activiteiten. Uiteindelijk moet dat leiden tot het beter managen van risico's en kansen op dit terrein. BESmetrics is een verkennend onderzoek, gefinancierd door ClimateKIC. Het project werd geleid door Arcadis, in samenwerking met het Imperial College London, Cofély, DSM, Philips, PwC en IUCN NL.

**Hero Boonstra van Cofély over BESmetrics:  
'BESmetrics helpt Cofély om op een betrouwbare wijze hotspots te identificeren in onze impact op biodiversiteit en ecosysteemdiensten.'**

### Bedrijfsrisico

Aangetaste ecosystemen vormen een bedrijfsrisico. Daarvan is het bedrijfsleven zich in groeiende mate bewust, zo blijkt uit achttien interviews die voor BESmetrics zijn afgenomen. Het is voor bedrijven een flinke uitdaging deze natuurdiensten in kaart te brengen en vervolgens te integreren in de bedrijfsoperaties. Dat komt door de complexiteit en de beperkte beschikbaarheid van pragmatische methodes.

### BES-integrator

BESmetrics speelt in op de behoefte bij bedrijven aan concreet inzicht in het nut en afhankelijkheden van biodiversiteit en ecosystemendiensten. Door onderzoek te doen

naar indicatoren voor het in kaart brengen en volgen van BES, zodat bedrijven een goede inschatting kunnen maken van hun natuurlijk kapitaal en daar in een uniforme taal over kunnen communiceren. En door het ontwikkelen van de BES-integrator (open source), die bedrijven helpt een weg te vinden in bestaande kennis over biodiversiteit en ecosystemendiensten en de link legt met bedrijfsstrategieën en dagelijkse activiteiten. Ook is de business case voor biodiversiteit uitgewerkt. Een grote meerderheid van de geïnterviewde bedrijven ziet concrete kansen op dit vlak. Veertien van de achttien geven bovendien aan dat ze bedrijfsvoordeel zien in het behoud, herstel en ontwikkeling van ecosystemen.



FOTO: KATE TER HAAR, FLICKR

### Geleerde lessen

- Bedrijven hebben behoefte aan handvatten voor het meten en waarderen van hun impacts op en afhankelijkheden van BES, zoals bijvoorbeeld geschikte indicatoren en pragmatische waarderingstechnieken.
- Bedrijven vragen vooral naar instapmethodes, waarmee ze op een pragmatische wijze BES-risico's en -kansen kunnen identificeren. Op basis van de uitkomsten van deze methodes kunnen de risico's en kansen verder uitgewerkt worden.

#### Voor meer informatie:

Arcadis  
Bianca Nijhof  
[bianca.nijhof@arcadis.com](mailto:bianca.nijhof@arcadis.com)

Het laag-energie asfaltbeton dat bouwbedrijf Koninklijke BAM Groep eind vorige eeuw ontwikkelde, bespaart 257 duizend euro aan externe milieukosten per kilometer snelweg vergeleken met conventioneel asfaltbeton. BAM vroeg True Price de ware kosten van verschillende soorten asfalt te berekenen.

## Nieuw asfaltbeton spaart het milieu



De productie van asfalt vergt veel energie. In 1998 begon BAM daarom met de ontwikkeling van laag-energie asfaltbeton (LEAB). De levensduur is gelijk aan die van conventioneel steenasfaltbeton (STAB) en het is even resistent tegen wegbeschadigingen. De milieuprestaties zijn daarentegen veel beter. LEAB wordt gemaakt onder lagere temperaturen dan STAB (100 in plaats van 160 graden Celsius), wat een energiebesparing oplevert van 20-40 procent en 30 procent CO<sub>2</sub>-emissiereductie. LEAB bestaat voor 60 procent uit

gerecycled asfalt en is volledig recyclebaar. Tot en met 2014 werd 250 duizend ton LEAB toegepast in meer dan 150 infrastructuurprojecten, waarvan alleen al 118 duizend ton in 2014.

### Potentie

Om de potentie van dit nieuw type asfalt te onderzoeken en zijn waarde voor de maatschappij te berekenen, vroeg BAM in het kader van de Green Deal aan True Price LEAB en STAB met elkaar te vergelijken. Daaruit blijkt dat de milieu-impact van LEAB, uitgedrukt in geld, per kilometer snelweg 257.000 euro lager is dan van STAB. Dat is gelijk aan de externe milieukosten van het energieverbruik van 120 Nederlandse huishoudens per jaar. Om deze 'true price' te kunnen berekenen werden de belangrijkste milieu-impacts van de asfaltproductie gemeten en vertaald naar maatschappelijke kosten. Het gaat om landgebruik, energieverbruik, materiaalgebruik, watergebruik, klimaatopwarming, luchtvervuiling en bodemvervuiling.

### Betere milieuprestatie

Uit de vergelijking tussen LEAB en STAB blijkt dat de milieukosten van LEAB 30 procent lager liggen. Dit percentage komt toevallig overeen met de reductie van energie en CO<sub>2</sub>, maar is opgebouwd uit andere factoren. Volgens Céline Bent, projectleider corporate social responsibility bij BAM, is LEAB een 'niet te ontkennen propositie voor onder meer inkopers van de overheid, aangezien

**'De methode van True Price ondersteunt een betere besluitvorming. De resultaten helpen BAM om toekomstige innovaties te sturen en te bewijzen dat duurzame innovaties, zoals LEAB, waarde voor de maatschappij kunnen creëren zonder bijkomende financiële kosten.'**

het dezelfde kwaliteit heeft als conventioneel asfalt, een vergelijkbare of lagere marktprijs heeft en een betere milieuprestatie.'

De studie heeft voor BAM inzichtelijk gemaakt wat de milieu-impacts van de asfaltproductieticketen zijn, en die impacts vergelijkbaar gemaakt.

### Circulaire mobiliteit

De wegebouwactiviteiten van BAM kenmerken zich door *end-of-life* behandeling van asfalt. BAM streeft naar circulaire mobiliteit door zich met zijn innovaties te concentreren op het verlagen van CO<sub>2</sub>-emissies en het efficiënter gebruik van energie en materialen. Een van de kerndoelen van BAM is het redu-

ceren van de CO<sub>2</sub>-emissies van het bedrijf met 15 procent in 2015, vergeleken met 2009. Of dit is gelukt valt niet te zeggen, omdat nog niet alle gegevens voor dit jaar bekend zijn. Wel is BAM door CDP als wereldwijde koploper erkend voor inspanningen tegen klimaatverandering. CDP is een internationale non-profitorganisatie die een systeem biedt voor steden en bedrijven om hun relevante milieu-informatie te meten, vrij te geven en te beheersen. CDP werkt met de markt, waaronder 822 institutionele beleggers met activa van 95 biljoen dollar, om bedrijven te motiveren hun impact op het milieu en natuurlijke grondstoffen vrij te geven en actie te nemen om die te reduceren.



## Geleerde les

- Onderzoek naar de werkelijke kosten van verschillende soorten asfalt heeft voor BAM inzichtelijk gemaakt wat de milieu-impacts van de asfaltproductieticketen zijn, en die impacts vergelijkbaar gemaakt.

### Voor meer informatie:

BAM  
Céline Bent  
c.bent@bamgroep.nl

DSM heeft in het kader van de Green Deal samen met True Price onderzocht hoe het de milieu- en sociale impact van het voedingsmiddel OatWell in geld kan uitdrukken. Het doel van de studie was om kennis te verwerven over het uitdrukken van de impact in monetaire waarde en inzicht te krijgen in hoe deze informatie te gebruiken. Daarnaast heeft het Leaders for Nature team van het bedrijf een complementaire studie naar sociaal kapitaal gedaan, die gelinkt is aan de indicatoren in DSM's People+ programma.

## DSM leert impact voedingsmiddel te meten



OatWell is een voedingsmiddel met haver- $\beta$ taglucaan, dat een verlagend effect kan hebben op het cholesterolniveau waardoor het risico op hartziekten afneemt. OatWell heeft een positieve milieu-impact: mensen die dagelijks enkele grammen OatWell aan hun voedsel toevoegen eten minder, van-

**‘De OatWell studie bood waardevolle inzichten in wat erbij komt kijken om impact te meten. Op basis van de huidige resultaten heeft DSM een eerste gevoel ontwikkeld voor de orde grootte van de impact van OatWell.’**

wege het verzadigende effect van het product. De maatschappelijke voordelen zijn een betere gezondheid en vermeden kosten voor gezondheidszorg en productiviteitsverlies, en een vermindering van ziektes die zijn gerelateerd aan constipatie. Ook op andere maatschappelijke indicatoren, zoals arbeidsomstandigheden van de werknemers die OatWell produceren, scoort het goed. De regio's die de basisgrondstof (haver) van OatWell verbouwen, profiteren in de vorm van werkgelegenheid en welvaart. DSM kiest ervoor de monetaire waarde van OatWell nog niet te publiceren, vanwege het exploratieve karakter van de studie.

### Grootste uitdaging

De grootste uitdaging bij het onderzoek lag op het gebied van sociaal kapitaal, aangezien dit sterk in ontwikkeling is. Er zijn nog onvolgende data beschikbaar die kunnen helpen bij het berekenen van de sociale kosten en voordelen. Om dit op te lossen heeft het team van DSM zelf studie gedaan en een eigen database gemaakt.

Uitgangspunt voor het monitoringsonderzoek waren de ECO+ en People+ programma's van DSM, waarmee de milieu- en sociale impact van OatWell in kaart waren gebracht. Het ECO+ raamwerk gaat uit van de methode van de levenscyclusanalyse om de milieuvoordelen te meten van elk product. ECO+ producten dragen op een positieve

manier bij aan maatschappelijke onderwerpen als klimaatverandering, grondstoffenbeperking, gezondheid en kwaliteit van ecosystemen. DSM streeft naar eco-effectieve producten, die een positieve milieu-impact hebben in plaats van een minder negatieve.

De People+ methode meet de impact van een product op mensen gedurende de hele levenscyclus. De impact wordt op vier dimensies gemeten: gezondheidstoestand, gemak en welzijn, arbeidsomstandigheden en de ontwikkeling van de regio.



## Geleerde lessen



- Er is behoefte aan transparantie over en uitwisseling (intern en met toeleveranciers) van data. Ook moet de berekening zo simpel mogelijk blijven en is het wenselijk dat de berekeningsmethode zodanig transparant is dat deze gerepliceerd kan worden. De multidisciplinaire kennis en ervaring bij DSM is waardevol.
- De grote variëteit aan gebruikte rekenmethodes maakte het een uitdaging om kwantitatieve gegevens op elkaar af te stemmen.
- De multidisciplinaire kennis en ervaring bij DSM is waardevol.

### Voor meer informatie:

Ellen Oerlemans,  
ellen.oerlemans@dsm.com en  
Michel Scholte, michel@trueprice.org.



Als 'kennispartij' heeft EY geen concrete bedrijfsclusus binnen de Green Deal ontwikkeld. Maar het was nauw betrokken bij het opstellen van het rapport 'The Business Case for True Pricing', samen met Deloitte, PwC en True Price. Het rapport laat zien dat het profijtelijk kan zijn voor bedrijven om natuurlijk en sociaal kapitaal te integreren in hun bedrijfsvoering, aan de hand van cases van onder meer ProRail, DSM, BAM, Hivos en Tony's Chocolony.

## Een stappenplan voor waardecreatie



'De rapporten geven bedrijven inzicht in het  
Waarom, het Wat en het Hoe van  
natuurlijk en sociaal kapitaal.'

Roel Drost, senior manager cleantech & sustainability services bij EY, kijkt met voldoening op het proces terug. 'Het initiatief heeft goed bijgedragen aan het verkrijgen van een gemeenschappelijk beeld en vocabulaire rondom natuurlijk en sociaal kapitaal. Thema's zoals risk management en innovatie hebben de volle aandacht gekregen en de hele value chain was in scope.'

### Zoektocht

Recent was EY ook nauw betrokken bij het White Paper *Sociale Waarde in Kaart*, samen met De Groene Zaak en kennispartners. Het rapport beschrijft de zoektocht van vier koplopers (NS, Primum, USG People en Vebego) naar het meetbaar en inzichtelijk maken van hun sociale waardecreatie. EY was onder meer verantwoordelijk voor het opstellen van een stappenplan.





### Waarom, Wat en Hoe

‘Het zijn twee op zich zelf staande rapporten’, zegt Drost, ‘maar ze liggen wel in elkaars verlengde. De rapporten helpen bedrijven inzicht te krijgen in het Waarom, het Wat en het Hoe van natuurlijk en sociaal kapitaal. In het business case rapport hebben we gezegd waarom bedrijven dit zouden moeten doen. Daar moeten nog wel een hele boel stappen gezet worden, het is een begin.

Het Groene Zaak rapport gaat verder door op het Hoe. Dat valt allemaal nog niet mee, maar we hebben er wel een begin mee gemaakt.’

### Ook zelf stappen zetten

Ook EY zelf zette de afgelopen tijd stappen. ‘We zijn intern ook aan de slag gegaan met het kwantificeren van onze waardecreatie’, zegt Drost. ‘We scoren ook hoog op de Transparantiebenchmark met onze transparantieverslagen.’ De samenwerking met andere partijen in de Green Deal was daarbij nuttig. ‘Wij hebben kennis ingebracht, maar zelf ook veel kennis opgehaald. Dat is het primaire belang van zo’n project. Die kennis zullen we inzetten om onze klanten verder te helpen zodat we ook uitstraling hebben van dit initiatief buiten de primaire groep deelnemers’.

*The Business Case for True Pricing:*  
<http://trueprice.org/report>

### Geleerde lessen



- Wat EY bij veel van de casussen terugziet is dat scoping, kwalitatieve beschrijving van het waardecreatieproces en formulering van het doel cruciaal zijn.
- Als dat goed staat, dan volgt de rest ‘min of meer’ vanzelf.’

FOTO: IVAN CHUYEV, DREAMSTIME STOCK PHOTOS



#### Voor meer informatie:

EY  
 Roel Drost  
[roel.drost@nl.ey.com](mailto:roel.drost@nl.ey.com)



Voor een duurzamer openbaar vervoer zijn tal van opties in zwang. Wordt het waterstof, diesel, biogas of elektriciteit? Volvo en KPMG pakten de handschoen op door de waarde van de stadsbus te monetariseren in een kostenplaatje waarin ook de milieu- en sociale impact is verdisconteerd.

## Elektrische stadsbus niet alleen groener, ook goedkoper



Stadsbesturen en transportautoriteiten baseren hun investering in een ov-systeem vaak op de aanschafprijs. Voor fabrikanten van elektrische bussen is het een hele toer om de duurzame pluspunten van hun relatief duurdere maar schonere, stillere en efficiëntere voertuig over het voetlicht te brengen. Volvo en KPMG hebben de ecologische en sociale impact van de stadsbus in geld uitgedrukt. Dat deden de twee volgens de door KPMG ontwikkelde True Value-methodiek, die de waarde

van een product over de gehele levensduur berekent aan de hand van de Total Cost of Ownership (TCO).

Een conventionele TCO van de stadsbus houdt alleen rekening met de aanschafprijs van het voertuig plus kosten voor onder meer leasing, brandstof, chauffeur, garage en onderhoud. De 'TrueTCO', zoals KPMG het noemt, neemt kosten mee als milieuaspecten (reductie van broeikasgassen en luchtvervuiling en geluidhinder) en sociaaleconomische aspecten (veiligheid, reisduur en de rol van subsidies en fiscale maatregelen).

De TrueTCO wijst uit dat de elektrische stadsbus vergeleken met de vervoersalternatieven op diesel en biogas veruit favoriet is. De lagere maatschappelijke kosten door het verminderd gebruik van fossiele brandstoffen geven de doorslag. De kortere reisduur van jaarlijks 14 miljoen uur resulteert in een landelijke CO<sub>2</sub>-reductie van jaarlijks 84 duizend

'Als alle bussen in Zweden op groene stroom zouden rijden scheelt dat het land naar schatting 199 miljoen euro per jaar aan maatschappelijke kosten, waaronder zorgkosten.'



ton, omgerekend de uitstoot van 15 duizend Zweedse burgers.

### Data

Cruciaal voor de vergelijking is dat alle relevante indicatoren die het verschil tussen de elektrische en de fossiel aangedreven bus bepalen, vooraf helder op een rij staan. De volgende stap is het vinden van betrouwbare data voor het kwantificeren van deze indicatoren. KPMG heeft een database opgebouwd met objectieve data over tal van impactgebieden, zoals emissies, geluidshinder en gezondheid, afkomstig uit wetenschappelijke artikelen en maatschappelijke kostenbatenanalyses. Voor het vaststellen van de emissieprijs voor onder meer CO<sub>2</sub> en NO<sub>x</sub> heeft men data gebruikt van een werkgroep die namens het verkeers- en transportinstituut van de Zweedse overheid maatschappelijke kostenbatenanalyses voor de transportsector maakt. Hieruit zijn eveneens data verzameld over de prijs per decibel. Met een geluidsniveau van 75 dBA is

bijvoorbeeld per persoon een bedrag van zo'n 3.200 euro nodig aan zorgkosten als gevolg van hartproblemen of stress. Ook zijn interne gegevens van Volvo verzameld over de productie en bedrijfsvoering van zowel de elektrische bussen als de bussen op diesel en biogas van het bedrijf die in de Zweedse steden rondrijden. Deze gegevens werden gekoppeld aan financiële indicatoren en het aantal decibellen.

Volgens KPMG draagt deze analyse bij aan een beter bewustzijn van de sociale en milieu-impact van het stadsvervoer. Stadsbesturen en transportautoriteiten zijn zo in staat een beter besluitvormingsproces door te maken bij de toekomstige ontwikkeling van hun transportsystemen. Een gemeente draait immers ook op voor aanvullende kosten voor bijvoorbeeld gezondheidszorg door luchtvervuiling en veiligheidsmaatregelen, wat bij de opslag van brandstoffen speelt. Alle relevante kosten worden nu wel meegenomen, waardoor een betere vergelijking tussen systemen mogelijk is.

## Geleerde lessen

- Voor het vergelijken van twee producten op milieu- en sociale impact is het essentieel dat alle relevante indicatoren die het verschil tussen beide producten bepalen, vooraf helder op een rij staan,
- Vervolgens gaat het er om betrouwbare data te vinden voor het kwantificeren van deze indicatoren.



### Voor meer informatie:

KPMG  
Frits Klaver  
klaver.frits@kpmg.nl

Verzekeraar Achmea presenteerde in 2014 het eerste volledig geïntegreerde jaarverslag. De volgende uitdaging is de waardecreatie voor stakeholders duidelijker in beeld te krijgen. Hoe kwantificeer je de toegevoegde waarde van een ziektekostenverzekering ten opzichte van een verzekering voor een laptop?

## Hoe meet je maatschappelijke waarde van een verzekering?



De ambitie van Achmea is om in transparantie tot de top te behoren van het Nederlandse bedrijfsleven, en zeker het verzekeringswezen. In de verslaggeving wil het daarnaast rekening houden met de informatiebehoefte van stakeholders. Er wordt gewerkt met de nieuwste GRI-richtlijnen en de Transparantiebenchmark van het ministerie van EZ. Investeerders vragen steeds vaker naar rapportage over niet-

financiële prestaties. Daarom is het jaarverslag gebaseerd op het raamwerk van de International Integrated Reporting Council (IIRC).

Binnen de Green Deal was het goed de ervaringen te delen met andere bedrijven die op dit gebied ook voorop lopen, zegt Achmea's mvo-manager Loek Dalmeijer. Mede omdat een collega vanuit de reporting-afdeling (deels) deelnam aan het werkgroepoverleg is het gelukt het hele thema verder binnen Achmea te verankeren.

### Stakeholderdialoog en maatschappelijke trends

Achmea is de grootste verzekeraar in ons land, en koestert haar coöperatieve oorsprong en identiteit. Het bedrijf onderscheidt vier stakeholders waarvoor het waarde wil creëren: klanten, medewerkers, (business) partners en aandeelhouders. Op basis van een regelmatige dialoog met deze stakeholders én de identificatie van maatschappelijke trends worden de

'MVO stijgt met deze ontwikkeling echt uit boven het frame van geitenwollensokken en filantropie. Daar is het management ook steeds meer van overtuigd.'



belangrijkste thema's bepaald. De materialiteitsmatrix in het jaarverslag over 2014 telt zeventien thema's. Om als organisatie relevant te blijven en de gekozen strategie uit te kunnen voeren, zo is de gedachte, moeten deze trends tot uitdrukking komen in de bedrijfsactiviteiten en sturing.

Voor een nieuwe update van de materialiteitsmatrix is een uitgebreide stakeholderconsultatie uitgevoerd door EY. 'Tot nu toe was de index vooral gebaseerd op desk research', zegt Dalmeijer. 'Nu is dat veel uitgebreider gedaan, en is er met veel stakeholders gesproken. Dat is een flinke stap vooruit.' Achmea heeft ook gekeken naar de manier waarop andere bedrijven hiermee omgaan. Zoals de NS. 'We gaan het niet op dezelfde manier doen, maar het is wel een inspirerend voorbeeld.'

### Waardecreatie

Het coöperatief gedachtegoed maakt Achmea uniek in vergelijking met andere grote verzekeraars. Via de Ledenraad van Achmea heeft de klant daadwerkelijk invloed op de eigen verzekeraar. Achmea's Stakeholder Value Management-model laat zien hoe het bedrijf waarde wil creëren, niet alleen voor de klanten maar ook voor de andere drie geïdentificeerde stakeholders.

Om de strategische risico's goed te beheersen en tijdig te anticiperen op de veranderingen zijn kritieke performance indicatoren opgesteld. Door deze periodiek te meten en waar nodig bij te sturen wil Achmea de strategische doelstellingen realiseren, en daarmee inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.

### Integrated thinking

'Het is nog lastig', zegt Dalmeijer, 'om de KPI's aan te laten sluiten op het meetbaar maken van de waardecreatie voor de vier stakeholders en de maatschappij.' Het probleem zit niet zozeer in de aandeelhouderswaarde. Die is vrij gemakkelijk weer te geven met bijvoorbeeld een return on investment. 'Maar we willen concreet aangeven hoe we waarde creëren voor onze stakeholders.' Hoe meet je bijvoorbeeld het belang van een verzekering? 'Het vangnet van de verzekering zorgt ervoor dat mensen niet terugvallen in armoede. Dat weten we. We weten ook dat een ziektekostenverzekering maatschappelijk meer oplevert dan een laptopverzekering. Maar dat kunnen we nog niet precies kwantificeren. Impactmeting is nog echt een uitdaging.'

## Geleerde lessen

- Voor elk van de zes perspectieven van zijn strategie heeft Achmea één of meerdere Key Performance Indicators (KPI's) vastgesteld. Door deze periodiek te meten en waar nodig op basis van de gemeten waardes bij te sturen, probeert het de strategische doelstellingen te halen en daarmee in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen.
- De performance indicatoren en bijbehorende doelstellingen sluiten nog onvoldoende aan bij de sturing die nodig is om waardecreatie voor de stakeholders en de maatschappij meetbaar te maken.

### Voor meer informatie:

Achmea  
Loek Dalmeijer  
loek.dalmeijer@achmea.nl

ASML begon in 2013 met het herdefiniëren van haar MVO-strategie. Bij die exercitie moest de focus liggen op het benoemen van materiële thema's, impactgebieden (sociaal, milieu en economisch) en de integratie daarvan met de 'business as usual' strategie. De deelname aan de Green Deal hielp om het proces in de vingers te krijgen.

## ASML herdefinieert MVO-strategie met stakeholderanalyse

# ASML

ASML startte met een *corporate responsibility materiality assessment* in 2013. Daartoe werden interviews gehouden met veertig senior managers – inclusief leden van de Board of Management – en stafleden van alle bedrijfsonderdelen op verschillende locaties (naast Nederland ook de VS, Zuid-Korea en Taiwan). De vraag aan hen was welke niet-financiële issues zij dachten dat het meest

relevant zijn voor de stakeholders, of voor een specifieke groep stakeholders. En welke niet-financiële issues zij als het meest relevant beschouwden voor het lange-termijn-business-succes van ASML. Op de antwoorden werd doorgevraagd, met name waar (binnen of buiten de organisatie) naar het idee van de geïnterviewden de benoemde issues het meest speelden. De basis bij de interviews waren de niet-materiële thema's die ASML jaarlijks identificeert middels de GRI Guidelines. Die werden aangevuld met andere duurzaamheidsrichtlijnen zoals ISO 26000, globale en industriële issues, organisatie-specifieke thema's en onderwerpen die door de stakeholders werden aangedragen in eerdere dialogen. De geïnterviewden konden ook zelf thema's noemen.

De uitkomsten van dit proces werden gevalideerd en bevestigd door ze te vergelijken met verzoeken die het bedrijf eerder ontving vanuit de verschillende stakeholders, en daarnaast

'Over de PwC Roadmap naar Integrated Reporting kunnen we zeggen dat we in alle vijf stadia hebben gewerkt, maar sommige thema's zijn verder ontwikkeld dan andere. De volgende stap voor ASML is het verduidelijken van de link en de correlaties tussen key en core performance indicators.'



FOTO: PIXELCARPENTER, DREAMSTIME

getoetst aan industriële en globale trends. ‘We hebben ook een sectoranalyse gedaan en een media-analyse’, vertelt corporate responsibility manager Daniela Voinea, ‘om er zeker van te zijn dat de uitkomsten niet afwijkend zijn van wat andere organisaties in onze sector rapporteren, of van wat de media over ons schrijven. Daaruit bleek dat het niet nodig was nog andere materiële of MVO-thema’s toe te voegen.’

### Innoveren en excelleren

ASML identificeerde zeven niet-financiële materiële thema’s die te maken hebben met technologie, leiderschap, mensen en relaties met klanten en leveranciers, die alle direct bijdragen aan het potentieel om te innoveren en te excelleren. Voinea: ‘We kunnen en moeten nu differentiëren op deze thema’s. En we realiseren ons dat stakeholders verwachtingen hebben over ons gedrag op bepaalde issues, die wij benoemd hebben als *responsible business behavior themes*.

Het afgelopen jaar zette ASML verdere stappen in dit proces door het ontwikkelen van een connectiviteitsmatrix, met een focus op de link tussen risico’s en kansen, en hoe dat zich vertaalt in de bedrijfsstrategie. De resultaten daarvan worden gepubliceerd in het CR-rapport in februari 2016. Ook werden de CR (Key) Performance Indicators ontwikkeld, met een focus op definitie, grenzen en meetmethodes.

## Geleerde lessen

- Een van de belangrijkste uitdagingen is het meten van de specifieke impact/contributie van ASML in de waardeketen (bijvoorbeeld impactgebieden: beschikbare technologie en grondstoffefficiënte chips) – wat zijn waardevolle indicatoren om management besluiten te ondersteunen?
- Dit pad bewandelen (stakeholderanalyse, benoemen materiële thema’s, impactgebieden, etc.) is geen sequentieel proces waarbij je een stap eerst afmaakt voor je de volgende zet; het is een iteratief, zich herhalend, proces dat ook afhangt van de rijpheid en prioriteit van een thema binnen de organisatie.



### Voor meer informatie:

ASML  
Daniela Voinea  
daniela.voinea@asml.com

In samenwerking met MVO Nederland schreef Deloitte een rapport over de voortgang van integrated reporting door AEX-bedrijven in Nederland. Doel was om te kijken hoe bedrijven rapporteren, en wat de 'drivers en barriers' van integrated reporting zijn. Ook behandelt het rapport de geleerde lessen van de frontrunners.

## Bedrijven langs de meetlat van integrated reporting

# Deloitte.

Anneke Sipkens, directeur Sustainability Services bij Deloitte, twijfelt er niet aan: integrated reporting is de nieuwe manier van rapporteren, waarin bedrijven op een holistische wijze uitleggen hoe zij omgaan met financieel en niet-financieel kapitaal. 'Deze vorm van rapporteren gaat een grote bijdrage leveren aan meer transparantie en is tevens een stimulans om meer impactgericht te gaan sturen.'

'Wij hopen dat het rapport bedrijven zal aansporen om ook volgens de richtlijnen te gaan rapporteren en dat de tips & tricks en positieve ervaringen van de innovators inspiratie gaan geven.'

De rapportage *Integrated Reporting as a drive for Integrated Thinking – Maturity of <IR> in the Netherlands 2015* doet verslag van onderzoek onder dertig, voornamelijk AEX-genoteerde, bedrijven. Op basis van publiek toegankelijke bedrijfsrapportages – jaarverslag, CSR verslag, gecombineerd verslag en het eventuele Integrated Report – rangschikt Deloitte Nederlands jaarlijks bedrijven volgens de Guiding Principles en de Content Elements van het <IR> framework.

Het model omvat vier stadia. In de samenwerking met MVO Nederland werd het rapport aangevuld met bedrijfsinterviews en desk research. Dat leverde meer informatie op over de wijze waarop bedrijven kijken naar output en impact, moneteriseren en uiteraard ook integrated reporting.

### Gevorderd

De conclusie van het rapport is dat meer en meer bedrijven werken met (delen van) het



<IR> framework. Vijf onderzochte bedrijven die daarin het verst zijn gevorderd zijn KPN, Heineken, NS, BAM en Aegon.

Ondernemingen die nog niet zo ver zijn hebben vooral moeite met:

- het *business model* (hoe wordt waarde gecreëerd, welke inputs, outputs en kapitalen worden gebruikt?)
- de *strategy & resource allocation* (waar wil de organisatie naar toe, in welke mate worden strategische doelen gerealiseerd, en hoe worden hulpbronnen ingezet om de strategie te realiseren?)
- de *performance* (een overzicht van financiële en niet-financiële resultaten, hoe verhouden die zich tot de targets en resultaten van eerdere jaren?)
- de *outlook* (de uitdagingen en onzekerheden waar organisaties tegenaan zullen lopen, de implicaties daarvan voor toekomstige mogelijkheden van waardecreatie en dus het business model van de onderneming).

- ‘Bedrijven die werk maken van het definiëren van hun doelen en strategie, innovatieve technologie implementeren, hun cultuur, processen en systemen innoveren teneinde geïntegreerde performance management systemen te ontwikkelen’, concludeert Sipkens, ‘zijn goed voorbereid op de toekomst.’ Die stelling durft ze best aan, ook al is een directe verband nog niet aangetoond. ‘Dat er een positieve relatie bestaat tussen integrated reporting en bedrijfsresultaat is wel duidelijk. Het is een kwestie van tijd voordat zo’n directe link wordt aangetoond.’

## Geleerde lessen



- Het aantal gepubliceerde geïntegreerde rapporten neemt toe.
- Goed scoren op de principes van integrated reporting is ook mogelijk zonder dat een bedrijf een geïntegreerd rapport heeft.
- Over de hele linie maken bedrijven voortgang met het integreren van de principes van integrated reporting.
- Op het niveau van de Guiding Principles van <IR> wordt de meeste vooruitgang geboekt, het hogere niveau van Content Elements, gerelateerd aan Integrated Thinking, blijft een uitdaging.
- Bedrijven hebben moeite met het tijdig verzamelen van niet-financiële data.

### Voor meer informatie:

Deloitte, Anneke Sipkens,  
 ASipkens@deloitte.nl  
 MVO Nederland, Vincent van Marle,  
 v.vanmarle@mvoederland.nl



Twee jaar geleden formuleerde FMO een ambitieuze strategie: *Become the leading impact investor by doubling impact and halving footprint by 2020*. Daarmee beoogt het de ontwikkelingsimpact van nieuwe kredieten en investeringen drastisch te vergroten en tegelijkertijd de negatieve milieuimpact te verminderen. En dat alles zonder de financiële positie van de bank aan te tasten. In de Green Deal waardeerde de Nederlandse ontwikkelingsbank vooral het gezamenlijke leerproces.

## Integrated reporting helpt op impact te sturen

# FMO

Entrepreneurial  
Development  
Bank

‘We zijn ingestapt omdat we samen met andere partijen wilden leren hoe je een geïntegreerde management informatierapportage ontwikkelt, waarbij het bij ons voornamelijk gaat om de interactie tussen de verschillende strategische doelen’, zegt Justine Chang Pan Huo, manager integrated reporting bij FMO.

‘FMO is de eerste bank die drie meetbare criteria hanteert om de prestaties te meten. Rendement is natuurlijk een randvoorwaarde, maar de impact op de omgeving zal op termijn met dezelfde kwaliteit worden gerapporteerd als de financiële cijfers.’

*Bestuursvoorzitter Nanno Kleiterp*

‘Dit ondersteunt ook ons eigen leerproces hoe we het beste het senior management kunnen ondersteunen in hun besluitvorming.’

Om nieuwe investeringen in te passen in de strategie van het maximaliseren van de impact en het halveren van de footprint, ontwikkelde FMO een set meetinstrumenten. Ook formuleerde de bank passende operationale doelen. FMO defineert de beoogde impact als economische groei en duurzame ontwikkeling. Het eerste doel wordt gemeten in het aantal banen dat een bepaalde investering ondersteunt. Het vermijden van CO<sub>2</sub>-uitstoot is de maatstaf voor groene ontwikkeling.

Door te meten en te sturen op outcomes kan FMO haar investeringsportfolie samenstellen daar waar de impact maximaal is. Chang Pan Huo: ‘Het startpunt zijn onze stakeholders. Vervolgens vragen we ons af hoe hun wensen te vertalen in outcomes. Die worden daarna omgezet in strategische doelen, KPI’s en tar-



gets, en gematcht met FMO's business model (inputs, activiteiten/producten).

### Kansen en uitdagingen

De uitdaging voor FMO bij dit project was om de *opportunity based strategy* om te zetten in een *stakeholder risk based management dashboard*. De benadering om verschillende onderdelen van het geïntegreerd rapporteren met elkaar te verbinden biedt goede kansen voor toekomstige uitbreiding en aanpassing van het dashboard. 'We leren immers van de interactie en resultaten van onze strategische doelen.'

### Resultaten

Alhoewel het niet altijd eenvoudig is om de *risk based stakeholder* perspectieven te integreren in het management dashboard, zegt Chang Pan Huo, was het wel van toegevoegde waarde. 'Het verbinden van de verschillende elementen van integrated reporting geeft zicht op zowel de *links* als de *gaps*, en ondersteunt uiteindelijk de geïntegreerde besluitvorming.'



FOTO: JAMES WASSERMAN

## Geleerde lessen

- De ontwikkeling van het dashboard ging samen met het ontwikkelen van een *materiality assessment*. Hoewel de afzonderlijke onderdelen van integrated reporting (zoals de links tussen strategische doelen, KPI's en targets) al bijdragen aan een meer geïntegreerde besluitvorming, is het nuttig om bij de start een goed begrip te hebben van de materiële behoeften van stakeholders, als basis voor de te ontwikkelen strategische KPI's en doelen.
- Het dashboard kan verder worden verrijkt door de reikwijdte te vergroten: niet alleen risico's opnemen, maar ook kansen. Dit zal bijdragen aan een betere integratie met de business strategie en management buy-in.

### Voor meer informatie:

FMO  
Justine Chang Pan Huo  
J.Chang.Pan.Huo@fmo.nl

**‘Een feest der herkenning’, noemt Paul Hurks het Green Deal-proces. De stapsgewijze benadering van de werkgroep Integrated reporting sloot goed aan bij de huidige aanpak van de beroepsorganisatie van Nederlandse accountants. Was het beleid de afgelopen jaren voornamelijk naar binnen gericht, nu zijn maatschappelijke verwachtingen de belangrijke drijfveren. Voor de NBA is de dialoog met stakeholders inmiddels het ankerpunt voor beleid en strategie.**

## Maatschappelijke verwachtingen nieuwe drijfveer voor NBA

Koninklijke Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants



NBA

Paul Hurks is manager international affairs bij de Koninklijke NBA, de beroepsorganisatie van accountants in Nederland met 22.000 gekwalificeerde leden. De belangrijkste taken van de NBA zijn het waarborgen van een goede beroepsuitoefening, en het behartigen van de belangen van de leden gericht op een goede beroepsuitoefening.

Die goede beroepsuitoefening is een publieke taak. De kerntaak van accountants is immers het toevoegen van geloofwaardigheid aan verantwoordingsinformatie – financieel, maar steeds vaker ook niet-financieel – door het uitvoeren van controlewerkzaamheden en daarover te rapporteren. Er zijn ook niet-controle-rend accountants, die in de samenleving veelal een financiële functie vervullen. Wat hen samenbrengt als NBA-lid is de gedragscode waaraan iedere accountant moet voldoen. De fundamentele principes van de gedragscode zijn integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid (kwaliteit), vertrouwelijkheid en professionaliteit. Bij controlewerkzaamheden is ook onafhankelijkheid een voorwaarde.

### In de schijnwerpers

Het accountantsberoep staat de laatste jaren flink in de schijnwerpers. Discussies over moraliteit en kwaliteit krijgen veel aandacht. Vanwege de wettelijke taken voert NBA een voortdurende dialoog met haar

‘Determine your stakeholder  
value proposition and  
refresh your strategy’

stakeholders: leden, kantoren, medewerkers, toezichthouders, klanten, overheid, belangengroeperingen en meer. Mede op basis van deze dialoog en het maatschappelijk debat is de *Refreshed strategy* opgesteld. In het rapport *In publiek belang* (2014) is die aanpak verwoord. De maatregelen zijn vooral gericht op het verbeteren van de relevantie en geloofwaardigheid van het beroep.

NBA en het beroep (de kantoren) zijn druk doende de maatregelen te implementeren in de interne processen. De NBA-ambitie is om de strategie te vertalen in de capitals van het International <IR> Framework en op termijn een Integrated Report uit te brengen.

Uitgangspunt daarbij is de visie van de International Integrated Reporting Council (IIRC) dat communicatie over waardecreatie door organisaties de volgende stap is in de evolutie van verslaglegging. Het NBA-traject van de refreshed strategy viel samen met het Green Deal-programma.



## Geleerde les

- Discussies over moraliteit en kwaliteit krijgen veel aandacht. Op basis van het maatschappelijk debat en NBA's dialoog met stakeholders is de Refreshed strategy opgesteld. De maatregelen zijn vooral gericht op het verbeteren van de relevantie en geloofwaardigheid van het beroep.

### Voor meer informatie:

NBA  
Paul Hurks  
phurks@xs4all.nl

Het is niet toevallig dat integrated reporting juist nu tot bloei komt. Bedrijven en organisaties moeten zich steeds beter verantwoorden tegenover een brede groep kritische stakeholders. 'De uitdagingen voor PwC lopen op veel vlakken synchroon met die van de hele samenleving,' aldus Anouk Wentink.

## Show, don't tell



Integrated reporting komt tegemoet aan de wensen van stakeholders. En omdat deze manier van rapporteren nog niet kan bogen op een lange traditie is het belangrijk van elkaar te leren, zegt Wentink, samen met Robert van der Laan integrated reporting-specialist bij PwC. 'Kennissuitwisseling met andere organisaties helpt integrated reporting intern bij andere bedrijven verder te brengen.'

'Dit is misschien wel onze belangrijkste les: integrated reporting gaat over integrale aansturing van de organisatie om dat vervolgens aan de stakeholders te kunnen rapporteren. Onder het motto: Don't tell, but show.'

### Meerdere vraagstukken samenbrengen

Op welke wijze past PwC integrated reporting in de eigen organisatie toe? 'Natuurlijk was er in het begin het risico dat het iets was van een groepje hobbyisten, dat in een achterkamertje gestaag verder knutselt', zegt Anouk Wentink. Integrated reporting is echter inmiddels omarmd door onze hele organisatie.' Dat komt omdat het een aantal prangende vraagstukken samenbrengt. 'Wie zijn onze stakeholders? Wat verwachten zij van ons? Komen we daaraan tegemoet? Welke waarde creëren wij? En als het antwoord duidelijk is: sturen wij dan op de juiste indicatoren? Integrated reporting heeft de discussies niet alleen een flinke zwengel gegeven, maar ook gezorgd voor een logisch, helder en tastbaar kader.'

Enkele jaren geleden publiceerde PwC het eerste geïntegreerde verslag. Nu het verslag over het boekjaar 2014/2015 is gepubliceerd, gekoppeld aan de ervaringen binnen de Green Deal, kunnen een aantal lessen worden gedeeld.



## Geleerde lessen

### ● Maak je eigen verhaal

PwC nam het IIRC-framework als uitgangspunt, maar koos tegelijkertijd voor een eigen invulling. Die keuze uit zich bijvoorbeeld bij het proces van waardecreatie. De weergave daarvan moet herkenbaar zijn voor de gehele organisatie, al betekent dat altijd een zekere versimpeling en stilering. De verwachtingen van stakeholders vormt, samen met omgevingsfactoren, de belangrijkste input voor Doel, Missie en Strategie. Wentink: 'Onze impact geeft weer wat wij willen bereiken. Wat wij achter willen laten als een positieve PwC-footprint. Het waardecreatieproces is daarmee uitgangspunt voor onze strategie en dus ook onze rapportage.'

### ● Betrek de bedrijfstop bij de stakeholderdialoog

PwC structureerde – ondersteund door de overgang naar GRI-verslaglegging – de stakeholderdialoog, en stelde op basis daarvan een materialiteitsmatrix op. Wentink: 'De boodschappen van de stakeholders hebben ons, samen met de notie van materialiteit voor niet-financiële verslaggeving, enorm

geholpen. De materialiteitsindex is het startpunt voor alles wat we doen.'

PwC leerde ook dat de Raad van Bestuur betrokken moet zijn. Zij kan de uitkomsten van de dialoog effectief verder brengen in de organisatie. Bij PwC zijn nu bij vrijwel alle gesprekken leden van de RvB aanwezig, of partners die gespecialiseerd zijn in de sector waarin de betreffende stakeholder actief is.

### ● Focus op connectiviteit

In de rapportage over 2013/2014 zette PwC een nieuwe stap door het opstellen van een connectiviteitstabel. Hierin wordt op één A-4tje weergegeven hoe het bedrijf de stakeholderdialoog vertaalt naar de bedrijfsvoering. Wentink: 'Onze ambitie is te laten zien dat we integraal sturen op de juiste kritische succesfactoren met bijbehorende KPI's. De connectiviteitstabel is het cement tussen 'losse' elementen van het framework voor integrated reporting.'

### De volgende stap

Als volgende stap wil PwC de KPI's verbinden aan de kritische succesfactoren. Dat moet een instrument creëren waarmee daadwerkelijk geïntegreerd gestuurd kan worden op het realiseren van de strategische doelstellingen. De KPI's zijn niet allemaal nieuw, maar tot nu toe versnipperd in de vele rapportages die op de bureaus van de bestuurders belanden. De bedoeling is een overzicht te leveren – een integrated dashboard – dat in één oogopslag (zoals bij een stoplicht) duidelijk maakt in hoeverre de realisatie van de strategische doelen vordert.

#### Voor meer informatie:

PwC  
Anouk Wentink  
[anouk.wentink@nl.pwc.com](mailto:anouk.wentink@nl.pwc.com)



Schiphol Group zet in het jaarverslag over 2014 waardecreatie centraal. De gecreëerde waarde wordt gerapporteerd aan de hand van de IIRC-kapitalen. De output bestaat uit de onderwerpen die relevant zijn voor zowel de luchthavens van de groep als partijen in de keten.

## Schiphol Group zet waardecreatie centraal in jaarverslag



Schiphol Group won hiermee in 2015 de prijs voor het meest innovatieve jaarverslag van het ministerie van Economische Zaken. Het jury-rapport is lovend over het feit dat het geïntegreerde verslag opent met het model van waardecreatie, 'nog voordat de belangrijkste resultaten worden vermeld. Dit vormt de rode draad door de gehele verslaggeving. Daarmee is het niet alleen een zeer prettig leesbaar ver-

slag geworden, maar wordt de lezer ook een ijkpunt geboden om alle overige informatie aan te relateren.' Schiphol Group won met dit jaarverslag ook de prestigieuze Henri Sijthoff-prijs van het *Financieele Dagblad* in de categorie 'niet-beursgenoteerde ondernemingen'. Volgens de jury vanwege de 'inzichtelijke en concrete verslaggeving. De luchthaven deinst er niet voor terug man en paard te noemen als het gaat om dilemma's en gemaakte keuzes.'

In een reactie hierop zei Els de Groot, CFO van Schiphol Group: 'Wij zien de prijs als een erkenning voor onze inspanningen om op een open en transparante manier te communiceren over de luchthaven. Op die ingeslagen weg gaan we natuurlijk ook in onze komende jaarverslagen door.'

Schiphol Group had de Green Deal dan ook niet nodig om een geïntegreerd rapport uit te brengen. 'We zijn er al een jaar of vier mee bezig', zegt Marianne de Bie, als senior

*'Onze licence to operate en to grow valt of staat bij draagvlak voor onze activiteiten. Schiphol Group is van iedereen en iedereen vindt iets van Schiphol Group. Vandaar dat we al decennialang heel veel contact hebben en overleggen met stakeholders.'*





adviseur corporate affairs werkzaam bij Schiphol Group. ‘Het is een voortdurend proces.’ De samenwerking in de Green Deal vond ze desalniettemin ‘nuttig en motiverend. We hebben meegekeken met anderen. Het onderstreept waar je mee bezig bent.’

### Omarmd

Het management en de directie van Schiphol Group hebben het denken in waardecreatie omarmd. De Bie: ‘Dat betekent natuurlijk niet, dat alle tweeduizend collega’s dagelijks nadenken over de waardeketen. We zijn een heel divers bedrijf; van operationele collega’s werkzaam bij de brandweer of bij bagage, tot ontwikkelaars van commerciële concepten. Wel maakt waardecreatie inzichtelijk wat je echte impact is, positief en negatief.’

Schiphol staat midden in de maatschappij. ‘Dat zit gewoon in ons DNA. Onze *licence to operate* en *to grow* staat of valt bij draagvlak voor onze activiteiten. Schiphol is van ieder-

een en iedereen vindt iets van Schiphol. Vandaar dat we al decennialang heel veel contact hebben en overleggen met stakeholders.’ In 2013 begon Schiphol Group te achterhalen of de onderwerpen waarover het rapporteert in het jaarverslag van materieel belang zijn voor de stakeholders. Dat mondde in 2014 uit in een materialiteitsmatrix, die grafisch weergeeft welke aspecten van belang zijn voor de stakeholders en voor Schiphol Group. De directie heeft de matrix gevalideerd, en in 2016 wordt hij herijkt.

### Monetariseren

Het jaarverslag over 2014 is niet het sluitstuk van een proces. De Bie: ‘*Noblesse oblige*. We gaan elk jaar nog helderder het hele verhaal vertellen en in kaart brengen wat de impact is van ons bedrijf op alle kapitalen.’ Dit jaar staan twee pilots op het programma om niet-financiële waarden te monetariseren: de waarde van CO<sub>2</sub>-uitstoot en de waarde van op vakantie gaan.



#### Voor meer informatie:

Schiphol Group  
Marianne de Bie  
[bie@schiphol.nl](mailto:bie@schiphol.nl)



Sinds 2012 heeft Vodafone Nederland een geïntegreerde business strategie. De focus ligt op de relatie met stakeholders, en op het bouwen aan een toekomstbestendige technologie die rekening houdt met milieu-impact. Een logisch gevolg van deze nieuwe aanpak was het vastleggen van de prestaties in een geïntegreerd verslag. Zo begon een zoektocht naar de beste manier om het verhaal aan de stakeholders over te brengen én de manier om het geïntegreerde denken en werken binnen het bedrijf verder door te voeren.

## Vodafone Nederland legt milieuloep op bedrijf



Bij het ontwikkelen van de verslagen zijn er twee uitgangspunten. Het eerste betreft de opzet: de vijf gekozen strategische pijlers van Vodafone Nederland vormen altijd de kern van het verslag. Voor de hand liggend is deze strategische pijlers als kapstok te gebruiken in

het verhaal richting de stakeholders, om uit te leggen wat het bedrijf wil bereiken, hoe het dat doet en waarom. Het tweede uitgangspunt is dat het verslag voor stakeholders toegankelijk en aantrekkelijk moet zijn. 'Want wat is transparantie als het de beoogde stakeholders niet bereikt?', zegt Floor Klein, CSR-manager bij Vodafone Nederland. 'De meeste verslagen zijn nog steeds lang van stof, en droog. Wij hebben het uitgangspunt van toegankelijkheid en aantrekkelijkheid in alles doorgevoerd: vormgeving, opzet, inhoud, schrijfstijl, navigatie en communicatie. Dit uitgangspunt blijft elke keer een grote uitdaging omdat ons verslag ook moet voldoen aan de GRI-richtlijnen, het <IR> Framework en de indicatoren van de Transparantiebenchmark.'

### Het proces

Het verslag beschrijft hoe Vodafone waarde creëert voor haar stakeholders. Het waardecreatieproces is in kaart gebracht met behulp van een connectiviteitsmatrix. Klein: 'Doel was

'Wat is transparantie als het de beoogde stakeholders niet bereikt?'



inzicht te krijgen in de vraag of onze strategische activiteiten antwoord geven op relevante externe ontwikkelingen. Door deze analyse ontdekten we waar de koppeling tussen materiële thema's en de strategie niet helder genoeg was. En waar we de wijze waarop we risico's verminderen of kansen grijpen beter kunnen verduidelijken.'

Voor de business units zijn dit belangrijke inzichten. 'We willen hiermee het outside-in en inside-out denken bevorderen', zegt Klein, 'en daarmee geïntegreerd denken en werken steeds verder doorvoeren. Het helpt hierbij dat stakeholdermanagement strategisch is ingebed.'

Eén van de vijf strategische ambities van Vodafone Nederland is het vergroten van het vertrouwen in het bedrijf door de zorgen en wensen van de stakeholders te adresseren. Een volgende stap is de strategie nog verder ontleden om te achterhalen of voor elke doelstelling de juiste activiteiten plaatsvinden om deze te realiseren. En de vraag beantwoorden of elke activiteit ook daadwerkelijk bijdraagt aan de doelstellingen. 'Systematisch een vergrootglas leggen op ons bedrijf dwingt ons om tot de kern te komen van waar onze werkelijke waarde ligt, en onze route telkens bij te stellen aan de veranderende omgeving.'



## Geleerde les

- Een connectiviteitsmatrix is een handig hulpmiddel, maar heeft ook zijn beperkingen. Als je alles achter elkaar zet, is het lastig om alle verbanden overzichtelijk weer te geven.
- Vodafone neemt daarom deel aan een pilot van Software for Sustainable Business – IT6 Integrated – om deze verbanden via een software-tool beter inzichtelijk te maken.

### Voor meer informatie:

Vodafone  
Floor Klein  
[Floor.Klein@vodafone.com](mailto:Floor.Klein@vodafone.com)

De nieuwe Atlas Natuurlijk Kapitaal stelt bedrijven, overheden, organisaties en burgers in staat de impact op natuurlijk kapitaal van ruimtelijke planning, het milieugebruik en bouwplannen vooraf beter in te schatten. De data kunnen ook helpen bij een betere besluitvorming. En helpt de doelgroepen het natuurlijk kapitaal op een slimme, innovatieve manier te benutten, met *nature based solutions*.

## Betere besluiten door betere data



Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu  
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport



Ministerie van Infrastructuur en Milieu

De Atlas, die eind september 2015 is gelanceerd, voorziet in de behoefte van overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijven en burgers om de vele, versnipperde informatie over natuurlijk kapitaal en ecosysteemdiensten te bundelen. De vrij toegankelijke Atlas ([www.atlasnatuurlijkkapitaal.nl](http://www.atlasnatuurlijkkapitaal.nl)) bevat gedetailleerde en downloadbare kaarten met achterliggende data over natuurlijk kapitaal en ecosysteemdiensten. Denk aan bodem-

vruchtbaarheid, waterbergend vermogen, CO<sub>2</sub>-vastlegging, bestuiving, tegengaan van erosie, aardwarmte, enz. Ook bestaat de mogelijkheid vragen te stellen, opmerkingen te maken en discussies met andere gebruikers te voeren.

De Atlas is onderdeel van het uitvoeringsprogramma 'Van Afval Naar Grondstof' van het ministerie van Infrastructuur en Milieu en van de Nederlandse uitwerking van de Europese Biodiversiteitsstrategie. De Atlas moet in 2020 afgrond zijn, maar is volgens de makers nooit helemaal klaar omdat het gebruik van natuurlijk kapitaal niet stopt. Er zullen dus constant nieuwe data en inzichten worden toegevoegd aan de website, waarbij input van de gebruikers een belangrijke rol speelt.

### Hooggespannen verwachtingen

Het is nog te vroeg voor concrete resultaten. Maar de verwachten zijn hooggespannen. Voor bedrijven maakt de Atlas de impact van hun handelen op natuurlijk kapitaal zichtbaar. Het wordt ook duidelijk waar ze die kunnen verminderen. En waar juist kansen te verzilveren zijn: slim benutten van het natuurlijk kapitaal, vaak aangeduid met termen als '*nature based solutions*' en '*green infrastructure*'.

Florian Boer is medeoprichter van ontwerp-bureau De Urbanisten in Rotterdam. De Rijksoverheid gaf zijn bureau opdracht een ontwerpend onderzoek te verrichten naar de versterking van groenblauwe infrastructuur

**'Voor bedrijven maakt de Atlas de impact van hun handelen op natuurlijk kapitaal zichtbaar. Het wordt ook duidelijk waar ze die kunnen verminderen. En waar juist kansen te verzilveren zijn: slim benutten van het natuurlijk kapitaal, middels *nature based solutions* en *green infrastructure*'.**

in Zwolle, mede met het oog op aanpassingen aan klimaatverandering. Een lastige opdracht, zeker omdat Zwolle al behoorlijk groen en blauw is. En wat betekent dat eigenlijk: de groenblauwe infrastructuur versterken? Boer: 'Daar hielp de Atlas Natuurlijk Kapitaal ons bij. Het kaartmateriaal was een ondersteuning om snel een idee te krijgen welke onderwerpen hier zoals mee gemoeid zijn. Ontwerpers zijn visueel ingesteld: een kaart zegt ons honderd keer meer dan een tabel. Het nuttigst waren echter de begripsdefinities van de ecosystemendiensten. Die zijn helder verwoord én verbeeld in een goed diagram. Samen met dat kaartmateriaal zorgden die ervoor dat we gericht konden zoeken naar aanvullende en precieze informatie.' De ANK bevat honderden kaarten. Boer: 'Die zijn niet allemaal even relevant en missen te vaak de gewenste informatie op detail(pixel)niveau.'

Bedrijven kunnen met behulp van de Atlas hun negatieve impact op de ecosystemen in Nederland mee terugdringen, hun positieve impact vergroten, en de diensten die het natuurlijk kapitaal kan leveren (beter) benutten. Met de Atlas kunnen maatschappelijke organisaties gericht actie ondernemen. Lokale overheden ten slotte kunnen tot betere onderbouwing van hun besluitvorming komen.

### Informatiebehoefte

Veel potentiële gebruikers blijken overigens nog moeite te hebben goed te verwoorden aan wat voor soort informatie ze behoefte hebben. Tijdens de lancering van de Atlas hebben groepen gebruikers voorstellen gedaan voor cases die in 2016 worden uitgewerkt.



FOTO: PAUL IJENDOORN, FLICKR

**Voor meer informatie:**  
 Ministerie van IenM  
 Saskia Ras  
[saskia.ras@minienm.nl](mailto:saskia.ras@minienm.nl)

Limburgse bossen, natuurlijk grasland en houtwallen leveren een essentiële bijdrage aan onder andere natuurtoerisme, koolstofopslag en het filteren van fijnstof. Zij dragen daardoor – meer dan andere soorten landgebruik in Limburg – bij aan een gezonder leefmilieu. Deze bijdrage is ook economisch gezien relevant. Ter illustratie: circa 20 procent van de totale opbrengsten van Limburgse hotels en kampeerreinen bij natuurgebieden komt voort uit de natuur.

## Ook de natuur heeft een prijs



WAGENINGEN UR  
For quality of life

Dit blijkt uit het project Natuurlijk Kapitaal-rekeningen, waarin de monetaire waarde van een aantal ecosysteemdiensten is berekend. Nuttige informatie – denken het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en Wageningen UR (WUR) – voor beleidsmakers en bedrijven die afhankelijk zijn van natuurlijk kapitaal.

‘Praten over een vuursalamander of inheemse orchideeën stuit vaak op een slecht luisterend oor zodra er grote economische belangen op het spel staan. Een verhaal over de financiële waarde van het verlies van ecosysteemdiensten wordt wél gesnapt.’

De natuur levert grote bijdragen aan de economie. Denk aan recreatie, de productie van gewassen en het filteren van lucht en water. Tot nu toe wordt de waarde daarvan niet in geld uitgedrukt. Natuur is feitelijk ‘gratis’. Dat maakt een afweging tussen verschillende belangen niet goed mogelijk. Bijvoorbeeld bij de aanleg van een bedrijventerrein vs. het behoud van de heide. CBS en WUR hingen in een proefproject een prijskaartje aan een aantal ecosysteemdiensten die de Limburgse natuur levert. Daardoor wordt een vergelijking mogelijk met de Nationale Rekeningen en bijvoorbeeld het BBP. De gevolgde methode sluit ook aan bij VN-richtlijnen.

### Natuurtoerisme

Voor een aantal ecosysteemdiensten – natuur-diensten die een bijdrage leveren aan de economie – hebben CBS en WUR fysieke en financiële data vastgesteld. Ook stelden ze een gedetailleerde ecosysteem-typenkaart samen, en een economische landgebruikskaart voor



heel Nederland. Op die manier wordt het mogelijk in de toekomst de natuurgevolgen van bepaalde beleidsmaatregelen vast te stellen. En vast te stellen welke economische gebruikers daarvan profiteren, of juist inleveren. De Natuurlijk Kapitaalrekeningen bewijzen hun nut echter pas echt als ze regelmatig worden opgemaakt. Dan worden ontwikkelingen en trends zichtbaar.

Volgens Rixt de Jong van het CBS vragen beleidsmakers om gegevens waar ze iets mee kunnen. 'Praten over een vuursalamander of inheemse orchideeën stuit op een slecht luisterend oor zodra er grote economische belangen op het spel staan. Een verhaal over de financiële waarde van het verlies van ecosystemendiensten vanwege bepaalde beslissingen wordt wél gesnapt. Zeker als die informatie ook beschikbaar is voor andere gebruikers van ecosystemendiensten, zoals de bevolking, boeren of drinkwaterbedrijven.'

Door het gebrek aan richtlijnen vanuit de United Nations Statistics Division (UNSD) bleek het project complexer dan voorzien, waardoor veel tijd nodig was voor het uitwerken van belangrijke definities en accounts. Omdat deze zo nieuw zijn, sluiten ze niet altijd aan bij beschikbare data in bijvoorbeeld de Atlas Natuurlijk Kapitaal. Met het RIVM wordt overlegd hoe deze consistentie in de toekomst op te lossen.

### Uitgelezen kans

Het project biedt CBS een opstapje om ook een rol te spelen in de internationale speurtocht naar *ecosystem accounting* en nieuwe maatstaven voor 'brede welvaart'. Daarbij worden instrumenten ontwikkeld om welvaart breder in kaart te brengen dan alleen in percentages economische groei of krimp. CBS en WUR gaan met nationale en internationale experts ook de discussie aan over de methodiek en onzekerheden bij het geldelijk waarderen van ecosystemendiensten.

## Geleerde lessen

- De brede samenstelling van de project- en de klankbordgroep zorgde voor een diverse en grote hoeveelheid kennis en feedback.
- Door het gebrek aan duidelijke richtlijnen was het project complexer dan voorzien, waardoor veel tijd nodig was voor het conceptueel uitwerken van belangrijke definities en accounts.



### Voor meer informatie:

Ministerie van Economische Zaken  
Henk Raven  
H.Raven@minez.nl

## Verder lezen

### Natuurlijk kapitaal

Het Groene Brein e.a. (2015). [Natuurlijk kapitaal: Een gedeelde basis.](#)

#### [Natural Capital Protocol](#)

Binnenkort publiceert deze website de eerste versie van het protocol.

Dirkx, J. (red.) (2014). [Natuurlijk kapitaal. Toestand, trends en perspectief.](#)

Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving

[Themasite Natuurlijk Kapitaal](#), Planbureau voor de Leefomgeving.

### Sociaal kapitaal

WBCSD (2015). [Social Capital in Decision-Making: How social information drives value creation.](#)

KPMG International (2014). [A New Vision of Value: Connecting corporate and societal value creation.](#)

### Ketenanalyse

Sleeswijk, A. e.a. (2010). [Ketenanalyse: meer dan levenscyclusanalyse alleen.](#) Delft: CE Delft

Desso (z.j.). [Verder dan duurzaamheid.](#)

### Bouwen met de natuur

Bijleveld, M. e.a. (2014). [Meten is weten in de Nederlandse bouw. Milieu-impacts van Nederlandse bouw-en sloopactiviteiten in 2010.](#) Delft: CE Delft

Mulder, G. e.a. (2014). [Grondstoffenvoorziening voor de Bouw. Een analyse van vier grondstoffen.](#) Delft: TNO

### Overheid

Rijksoverheid (2013). [Uitvoeringsagenda Natuurlijk Kapitaal.](#)

Rijksoverheid (2015). [Plan van aanpak maatschappelijk verantwoord inkopen.](#)

### Financiële sector

Kastelijns, H. e.a. (2015). [Guide on Natural Capital & Financial Institutions.](#)

### Monetariseren

True Price, Deloitte, EY, PwC. [The Business Case for True Pricing: Why you will benefit from measuring, monetizing and improving your impact.](#) True Price

Charité, D. e.a. (2015). [Investeren in sociale innovatie: Samen anders kijken.](#) Deloitte

Vodafone (2015) [Environmental Profit & Loss Account 2014-2015.](#)

### Integrated reporting

Deloitte (2014). [Integrated Reporting in the Netherlands: The journey continues and is gaining traction and pace!](#)

Deloitte (2015). [Integrated Reporting as a driver for Integrated Thinking? Maturity of <IR> in the Netherlands.](#)

PwC (2015) [Implementing Integrated Reporting: PwC's practical guide for a new business language.](#)

Roelofsen, E. en Van der Laan, R. (2013) [Integrated reporting: Voorkauwen of vaag houden?](#)

True Price (2016). [Brief report on Integrated Profit & Loss.](#)

True Price (2015). [Multidimensional P&L in Brief.](#)



## Colofon

© Mei 2016, ministerie van Economische Zaken,  
IUCN NL, MVO Nederland en True Price

*Uitgevers:* Ministerie van Economische Zaken,  
IUCN NL, MVO Nederland en True Price

*Productie:* ImpactReporters, met steun van CREM BV,  
bureau voor duurzame ontwikkeling

*Teksten:* Hans van de Veen, Han van de Wiel  
en Pieter van den Brand

*Portretfotografie:* Anne Hamers

*Vormgeving:* Eric Mels, Hoorn



