



# INVESTEREN IN EEN BETERE WERELD MET DE SDG'S ALS STRATEGISCHE ROUTEKAART

Willem Schramade

## STRATEGIE

De Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (*Sustainable Development Goals*, SDG's) die de Verenigde Naties hebben geformuleerd om in 2030 een duurzamere planeet te hebben, bieden bedrijven grote kansen om waarde te creëren voor de samenleving. Veel ondernemingen oriënteren zich op de SDG's. Het ontbreekt hen echter aan de data en criteria waarmee ze hun vorderingen kunnen meten.

Facebook-oprichter Mark Zuckerberg wil mensen verbinden. Google-oprichters Larry Page en Sergey Brin willen informatie breed beschikbaar maken. En Tesla-oprichter Elon Musk wil het energiesysteem transformeren en Mars koloniseren. Veel oprichters van technologiebedrijven hebben een sterke sociale missie. Wellicht is dat verrassend, want het verbeteren van de wereld is niet het eerste waaraan mensen denken als hoger doel van een onderneming – terwijl dat juist een krachtige basis kan zijn voor een succesvol bedrijf. Als je maatschappelijke problemen oplost en maatschappelijke waarde creëert, is de stap naar aandeelhouderswaarde niet zo groot meer. Die stap kan gemengde gevoelens oproepen – een hoger doel moet toch genoeg zijn? – maar is wel belangrijk. Een onderneming moet economische waarde genereren om te kunnen blijven bestaan. Inves-

**'ER IS GEEN PLAN B  
MOGELIJK, WANT WE  
HEBBEN GEEN  
PLANEET B'**

BAN KI-MOON, SECRETARIS-  
GENERAAL VN, 2007-2016

teren in de SDG's klinkt dan ook heel logisch: je speelt in op maatschappelijk behoeften, vaak met regelgeving in de goede richting, in groeiende markten. Denk aan autofabrikanten die overschakelen van de brandstof- naar de elektromotor: van probleemveroorzaker (uitstoot die op een klimaatramp lijkt uit te lopen!) worden ze probleemoplosser. En degenen die het niet doen, gaan failliet aangezien hun producten onverkoopbaar worden. Een ander voorbeeld is Visa, dat vijfhonderd miljoen mensen toegang wil geven tot het financiële systeem. Als dat lukt, dan is dat geweldig voor die mensen omdat hun kansen om aan armoede te ontsnappen enorm toenemen. Het zou ook mooi zijn voor Visa, want wanneer die mensen doordringen tot de middenklasse, zullen ze met de creditcard gaan betalen. Zo creëert Visa haar toekomstige groei.

Dit artikel gaat in op de volgende vier vragen:

1. Wat zijn de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) van de VN?
2. Waarom moeten bedrijven in de SDG's investeren?
3. In welke SDG's kan men investeren?
4. Hoe kan men investeren in de SDG's?

## WAT ZIJN DE SDG'S?

De SDG's vormen een set van zeventien ambitieuze doelen die de VN zichzelf hebben gesteld om de planeet tegen 2030 duurzamer te maken (zie figuur 1), zoals het sterk verminderen van armoede en de groei van schone en betaalbare energie. Deze zeventien SDG's zijn onderdeel van een actieplan genaamd 'Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development'. Aan de SDG's zijn in totaal 169 onderliggende doelen gekoppeld om overheden en bedrijven te helpen hun voortgang te meten. De doelen zijn in een zorgvuldig proces onder leiding van de VN opgesteld, onder andere in uitgebreide consultatie van landen, non-gouvernementele organisaties (NGO's) en bedrijven. De doelen zijn sterk aan elkaar gerelateerd. Zo draagt verminderde armoede bij aan betere gezondheid en brengt een betere gezondheid meer

onderwijsparticipatie met zich mee. Voor het realiseren van de doelen is implementatie per land cruciaal. Gelukkig hebben veel landen hun eigen beleid al afgestemd op de SDG's. Voor een uitgebreide beschrijving van de SDG's en de subdoelen verwijs ik naar de website van de VN. Een summier beschrijving volgt later in dit artikel.

De SDG's zijn, zoals hun naam zegt, gericht op duurzame ontwikkeling. Holling definieert duurzame ontwikkeling als volgt: 'Duurzaamheid is het vermogen om aanpassingsvermogen te ontwikkelen, toetsen en onderhouden. Ontwikkeling is het proces van kansen scheppen, toetsen en onderhouden. De combinatie van die twee, "duurzame ontwikkeling", verwijst derhalve naar het streven om aanpassingsvermogen te bevorderen en kansen te scheppen. (Holling, 2001, p. 390; eigen vertaling).

Kortom, duurzaamheid en duurzame ontwikkeling hebben betrekking op aanpassingsvermogen, en daarmee ook op strategie.

## MAATSCHAPPELIJKE WAARDE TEGENOVER OF MET AANDEELHOUDERSWAARDE?

In dit artikel verbind ik maatschappelijke waarde en de SDG's aan aandeelhouderswaarde. Dat roept misschien

FIGUUR 1. DE ZEVENTIEN DOELEN



cynisme op ('ze doen het toch alleen maar voor de winst'), maar dat verband is wel noodzakelijk. De werelden van maatschappelijke waarde (alles wat de wereld beter en leefbaarder maakt) en economische waarde (winst maken) worden te vaak strikt gescheiden gehouden. Zakenmensen kunnen zichzelf wijsmaken dat zo ongeveer alles is geoorloofd voor winstmaximalisatie op de korte termijn; en wereldverbeteraars kunnen het bedrijfsleven als puur kwaad afschrijven. In beide gevallen wordt in een dergelijk extreme stellingname vergeten dat bedrijven een maatschappelijke rol hebben, namelijk het creëren van maatschappelijke waarde en het alloceren van middelen aan de meest productieve doelen – productief in de ruimste zin van het woord, dus inclusief maatschappelijke baten en lasten. Zoals Oscar Wilde ruim een eeuw geleden al zei: mensen kennen de prijs van alles en de waarde van niets. Het onderscheid is belangrijk. De prijs komt tot stand in de markt, maar de waarde bepalen wij zelf: wat vinden wij belangrijk? Voor de realisatie van die belangrijke zaken zijn economische prikkels cruciaal – die beïnvloeden menselijk gedrag en zijn dus mede bepalend voor succes in het verbeteren van de wereld. Naarmate die prikkels beter zijn (bijvoorbeeld door een prijs te zetten op suiker of CO<sub>2</sub>) worden maatschappelijke baten en lasten beter meegenomen. Dit gebeurt steeds meer, zodat maatschappelijke waarde vaker hand in hand gaat met aandeelhouderswaarde.

## WAAROM MOETEN BEDRIJVEN INVESTEREN IN DE SDG'S?

De SDG's zijn opgezet door overheden maar voorzien in een belangrijke rol voor bedrijven. Dat geldt wellicht het meest nadrukkelijk voor de doelen van innovatie, schone energie en duurzame productie en consumptie. Maar bedrijven kunnen ook sterk bijdragen aan de verwezenlijking van de meeste andere doelen. Soms hangt dit af van hun markten. Levensmiddelenfabrikanten en farmaceutische bedrijven hebben vanzelfsprekend te maken met SDG 3 (*Goede gezondheid en welzijn*), terwijl dat voor softwarebedrijven veel minder duidelijk is (tenzij ze

software maken voor bijvoorbeeld de gezondheidszorg). Andere doelen, zoals SDG 5 (*Gendergelijkheid*), zijn niet gebonden aan een bedrijfstak of markt. In die gevallen hangt de bijdrage van een onderneming nog meer af van haar eigen initiatief en creativiteit.

Voor bedrijven zelf valt er ook veel te winnen wanneer ze actief meewerken aan een betere wereld. Voor ondernemingen zonder of met een beperkt winstoogmerk kan het tastbaar maken van het hogere doel op zich al genoeg reden zijn. Naast het perspectief van de betere wereld is

het logisch om vanuit bedrijfseconomisch perspectief te gaan werken met de SDG's. Ze leveren een bijzonder nuttige 'routekaart' op voor ontwikkelingen in de wereld: welke prioriteiten stellen overheden, waar investeren ze in, en waar gaan extra regelgeving of subsidies naartoe? Zo zal er waarschijnlijk in steeds meer staten en steden belasting worden geheven op zaken als CO<sub>2</sub> en suiker,

wat slecht is voor de grootverbruikers van die stoffen en goed voor degenen die oplossingen bieden. Denk aan de fabrikanten van voorverpakte levensmiddelen. Die hebben al veel marktaandeel verloren aan vers voedsel. Bovendien moeten ze de hoeveelheid suiker en zout in hun producten sterk verminderen, zonder concessies te doen aan de smaakbeleving van de consument. Daarvoor zijn ze afhankelijk van de innovaties van ingrediëntenmakers als Christian Hansen en DSM. Kortom, de SDG's bieden grote kansen en bedreigingen voor bedrijven. Met goede strategische keuzen kan daarop worden ingespeeld. Wie goede maatschappelijke waardecreatie biedt, kan ook meer aandeelhouderswaarde creëren. De perceptie van velen is dat duurzaam opereren vooral geld kost. Uit onderzoek blijkt echter het tegenovergestelde: duurzamere ondernemingen hebben een hogere en minder volatiele winstgevendheid en betere overlevingskansen over een horizon van vijftien jaar (Ortiz-de-Mandajano & Bansal, 2016). Bovendien slagen ze er beter in om goede medewerkers aan te trekken en te behouden, aangezien mensen bij dergelijke bedrijven meer zingeving ('purpose') ervaren. Verder zijn de SDG's een heel goede manier om te communiceren over de maatschappelijke toegevoegde waarde van een bedrijf, zowel met interne als met externe stakeholders.

DE SDG'S BIEDEN  
GROTE KANSEN VOOR  
WAARDECREATIE DOOR  
BEDRIJVEN, JUIST  
DOORDAT ZE WAARDE  
CREËREN VOOR DE  
SAMENLEVING

## IN WELKE SDG'S INVESTEREN?

Investeren in de SDG's is aan te raden, maar de mogelijkheden ertoe verschillen per bedrijf en bedrijfstak.

De SDG's kunnen grofweg worden ingedeeld in drie categorieën: SDG's voor de mens, SDG's voor het milieu en SDG's gericht op welvaart (ook wel: 'faciliterende' SDG's).

### SDG's voor de mens: basisbehoeften

De SDG's gericht op de mens (*People SDGs*) betreffen de basisbehoeften: geen armoede, geen honger en goede gezondheid. Vooral dat laatste doel biedt veel investeringsmogelijkheden. De hele gezondheidszorgsector is hiermee bezig, evenals grote delen van de levensmiddelenindustrie en ook minder voor de hand liggende partijen, zoals leveranciers in chemie, software en machinebouw. SDG 1 (*Geen armoede*) vraagt om sociale bescherming voor de armen en kwetsbaren in de samenleving; verhoogde toegang tot basisdiensten en hulp aan mensen getroffen door rampspoed. Al deze zaken zijn in ons land relatief zeer goed geregeld en vooral een zaak van de overheid en het maatschappelijk middenveld (*civil society*). Toch zijn er nog stappen te maken. Denk aan de al dan niet bewuste misleiding van klanten door complexe productbepalingen of onwillige klantenservice. Geavanceerde bedrijven en hun medewerkers begrijpen dat misleiding ethisch verkeerd is en uiteindelijk verkeerd uitpakt.

### SDG's voor het milieu: urgentie

Menselijke activiteit en de bijbehorende emissies hebben een dusdanig gevaarlijk niveau bereikt, dat een wereldwijde milieu- en klimaatramp zeer waarschijnlijk is. In dat geval blijft er van onze economie en samenleving niet veel over. De kans om die ramp af te wenden, neemt bovendien ieder jaar af (Rockströmm, 2009). Kortom, de urgentie om actie te ondernemen is bijzonder hoog. De SDG's die hier bij uitstek betrekking op hebben, de SDG's gericht op het milieu (*Planet SDGs*), zijn SDG 13 (*Klimaatactie*) en SDG 7 (*Betaalbare en duurzame energie*). Vooral SDG 7 biedt concrete handvatten voor bedrijven om een bijdrage te leveren, bijvoorbeeld door minder en schonere energie te gebruiken. Denk aan zonnepanelen en windmolens, maar ook aan energiebesparende maat-

regelen als de inzet van slimme meetapparatuur, LED-verlichting en gewicht besparende materialen in voertuigen. Iedere onderneming kan hieraan bijdragen, maar de mate waarin hangt natuurlijk sterk af van haar fysieke 'milieuvoetafdruk'. SDG 6 (*Schoon water en sanitair*) betreft het dreigende gebrek aan drinkwater en biedt kansen voor waternutsbedrijven, machinebouwers, zaadproducenten en andere partijen die watergebruik efficiënter kunnen maken. SDG's 14 (*Leven in het water*) en 15 (*Leven op het land*) zijn specifiek relevant voor ondernemingen die door hun activiteiten een groter beslag leggen op bepaalde gebieden.

### Welvaarts-SDG's: vager maar cruciaal in transitie

De 'welvaarts'-SDG's (*prosperity SDGs*) vormen een meer diverse categorie dan de SDG's voor mens respectievelijk milieu. De SDG's in deze derde categorie hebben met elkaar gemeen dat ze op zich de moeite waard zijn en tegelijkertijd de andere doelen faciliteren. Innovatie (zie SDG 9) zorgt bijvoorbeeld voor nieuwe oplossingen op het gebied van gezondheid en schone energie. Het doel van eerlijk werk en economische groei (SDG 8) is van groot belang voor het beëindigen van armoede en andere doelen. Wellicht minder voor de hand liggend zijn de effecten van een grotere gelijkheid tussen man en vrouw (SDG 5, *Gendergelijkheid*), die sterk bijdraagt aan bedrijfsprestaties en economische groei. Instituties en verminderde ongelijkheid zijn ook zeer belangrijk voor welvaart, zoals Acemoglu & Robinson (2013) laten zien in hun economische bestseller *Why nations fail*. Te vaak falen landen doordat een kleine elite de productiemiddelen controleert en zich verrijkt ten koste van de rest. Hoewel dit vooral een politieke zaak is, kunnen bedrijven wel degelijk een positieve bijdrage leveren op dit vlak, namelijk door het maatschappelijk middenveld (*civil society*) te versterken en initiatieven te nemen waarmee het vertrouwen van de burger in de samenleving wordt versterkt. Denk aan verzekeringsmaatschappijen die gaten vullen in sociale systemen, zoals bescherming bij overlijden of arbeidsongeschiktheid; of softwarebedrijven die de cybersecurity vergroten, waardoor mensen veilig kunnen betalen en hun privacy wordt beschermd. Een controversiële voorbeeld vormen de sociale netwerken, zoals Facebook, die de vrijheid van meningsuiting helpen te vergroten en nu voor de uitdaging staan om fei-

ten te onderscheiden van ‘fake news’ (nepnieuws). SDG 17 (*Partnerschap om doelstellingen te bereiken*) formuleert het streven om samen te werken aan de SDG’s. Overheden, bedrijven en het maatschappelijk middenveld (de *civil society*) hebben elkaar nodig en moeten met elkaar samenwerken. In de praktijk valt die samenwerking vooral waar te nemen bij juist die ondernemingen die tevens sterk bijdragen aan de andere doelen. Voorop lopende ondernemingen als Unilever en DSM zijn verschillende samenwerkingsverbanden gestart en waren reeds betrokken bij het consultatieproces dat vooraf ging aan de opstelling van de SDG’s. Deze ondernemingen doen dat omdat zij beseffen dat ze niet alles alleen kunnen. Bovendien bouwen ze met dergelijke samenwerking veel goodwill op bij lokale overheden en andere stakeholders.

## HOE INVESTEREN IN DE SDG’S?

Ondernemingen kunnen op vele manieren bijdragen aan de SDG’s. Hoe valt die bijdrage concreet te maken en daadwerkelijk te realiseren? De SDG’s zijn van betrekkelijk recente datum (september 2015). Daardoor is er nog weinig rapportage over deze doelstellingen beschikbaar en valt moeilijk vast te stellen in welke mate ondernemingen er nu al aan bijdragen. Dat is zelfs voor grote beursgenoteerde ondernemingen lastig, terwijl zij over de meeste middelen beschikken en moeten voldoen aan de zwaarste rapportageverplichtingen. Toch kunnen vier fasen worden onderscheiden waarin beursgenoteerde ondernemingen zich bevinden:

1. Verkenning van de SDG’s
2. Kansen en risico’s in kaart brengen
3. Bedrijfsspecifieke doelen stellen gericht op de SDG’s en integratie in de strategie
4. Meting en rapportage van de vooruitgang.

### Fase 1: verkenning van de SDG’s

Het is goed om te zien dat steeds meer ondernemingen communiceren over de SDG’s, maar voor de meeste is het

ook niet meer dan dat. De managementteams van deze ondernemingen geven ook grif toe dat ze zich bevinden in de verkennende fase. Hoewel ze de SDG’s noemen in hun rapportage, hebben zij nog geen doelen en *key performance indicators* (KPI’s) geformuleerd om hun bijdrage aan de SDG’s vast te stellen en te communiceren. Vele voeren vooral interne discussies over de mogelijke betekenis van de SDG’s voor hun onderneming en hoe deze aansluiten op hun missie, verdienmodel en operaties.

Bepaalde ondernemingen, zoals Unilever en Novozymes, kunnen de SDG’s eenvoudig verbinden met de kern van hun verdienmodel. Zo zal

een bedrijf in de gezondheidszorg wijzen op SDG 3 (*Goede gezondheid en welzijn*) en een producent van duurzame energie op SDG 7 (*Betaalbare en duurzame energie*). Voor veel bedrijven, zoals die in financiële dienstverlening of software, ligt het verband minder voor de hand. Het is dan vaak de moeite waard om naar het complete pakket van SDG’s en subdoelen te kijken. Een voorbeeld is subdoel 3.6, dat beoogt het aantal verkeersdoden terug te dringen, wat bijvoorbeeld kan worden bereikt door middel van autonoom rijden, waar veel software- en halfgeleiderbedrijven aan werken. Met name de voorop lopende ondernemingen verwijzen nogal eens naar de faciliterende SDG’s. Zo hebben Unilever en Novozymes ook samenwerkingen opgezet om de doelen te bereiken (SDG 17, *Partnerschap om doelstellingen te bereiken*). Sommige ondernemingen geven een kijkje in de keuken. Zo heeft Microsoft een witboek (*white paper*) gepubliceerd waarin wordt beschreven hoe Microsoft bijdraagt aan diverse SDG’s, wat de prioriteiten zijn en hoe ze aansluiten bij Microsoft’s missie om ‘iedere mens en organisatie in de wereld in staat te stellen meer te bereiken’ (‘to empower every person and every organization in the world to achieve more’). Microsoft noemt bijvoorbeeld een tiental manieren waarop zorginstellingen *Azure cloud computing* van Microsoft gebruiken om de zorg effectiever en goedkoper te maken (SDG 3, *Goede gezondheid en welzijn*). Verder noemt het witboek de programma’s om onderwijs te verbeteren (SDG 4, *Kwaliteitsonderwijs*), vrouwen en meisjes meer kansen te bieden (SDG 5, *Gendergelijkheid*)

ER IS NOG MAAR  
WEINIG RAPPORTAGE  
OVER DE SDG’S EN HET  
VALT MOEILIK VAST  
TE STELLEN IN WELKE  
MATE BEDRIJVEN  
ER REEDS AAN  
BIJDRAGEN

en groei in ontwikkelingslanden te stimuleren (SDG 8, *Eerlijk werk en economische groei*). Daarmee bevindt Microsoft zich al in fase 2.

### **Fase 2: kansen en risico's in kaart brengen**

De tweede fase is een verdieping van de eerste fase. Een grondig begrip van de kansen en risico's van de SDG's vereist een diepgaande analyse. Er moeten inzichten worden ontwikkeld over zowel de kern van het verdienmodel als over de (upstream) leveringsketen en de (downstream) waardeketen van klanten. Het gaat om wat de producten teweegbrengen, en om de manier waarop ze worden geproduceerd en gebruikt – en waar dat gebeurt. Zo draagt het Noorse aluminiumbedrijf Norsk Hydro op verschillende manieren bij aan SDG 7, *Betaalbare en duurzame energie*. Ten eerste doordat het zijn aluminium grotendeels met behulp van duurzame energie produceert, in plaats van met kolen. Ten tweede doordat het zijn eigen operaties zo efficiënt mogelijk inricht. En ten derde doordat zijn producten gewichtsbesparingen opleveren in auto's en vliegtuigen, waardoor die veel minder CO<sub>2</sub> uitstoten.

Kansen en risico's dienen zowel kwalitatief als kwantitatief te worden vastgesteld. De kwalitatieve aanpak kan beginnen met het stellen van een aantal brede strategische vragen. Bijvoorbeeld: Welke SDG's brengen kansen en risico's voor de bedrijfstak met zich mee? Hoe raken ze de positie van een bedrijf binnen de bedrijfstak? Hoe goed voorbereid is de onderneming om te antwoorden op zich wijzigende verhoudingen? Hoe kan ze zich beter voorbereiden? Hoe kunnen kansen worden gepakt en tegelijk risico's worden beperkt? Van welke problemen verwacht de samenleving dat de onderneming en haar leveranciers die oplossen? Wat is cruciaal om in de markt actief te kunnen of mogen blijven (de 'license to operate' te behouden)? En hoe kan de onderneming voorzien in de behoefte aan zingeving van haar werknemers?

Tegelijkertijd is ook een kwantitatieve aanpak gewenst, door bijvoorbeeld te modelleren wat de verwachte financiële gevolgen zijn van het bereiken van bepaalde SDG's – of van overheidsmaatregelen gericht op het bereiken van de SDG's. Denk dan aan regulering, verboden, subsidies of belastingen. Veel nutsbedrijven en chemiebedrijven modelleren in hun financiële plannen de mogelijke effecten van een CO<sub>2</sub>-prijs die veel ho-

ger ligt dan de huidige. Dat is ook mogelijk voor waterprijzen of een belasting op zout of suiker. De Bloomberg Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) beveelt voor alle grote bedrijven scenarioplan-ning aan op een klimaatverandering van 2 graden Celsius (tegen de huidige verwachting van 4 graden). Tot dusver maken nog maar zeer weinig ondernemingen dergelijke analyses. Toegegeven, zulke analyses zijn complex en vereisen het modelleren van zowel directe als indirecte effecten, waarvan de relaties onduidelijk zijn. Een chemiebedrijf, bijvoorbeeld, moet erop rekenen dat hogere CO<sub>2</sub>-prijzen de kosten verhogen. Maar wanneer de kosten van concurrerende producten harder stijgen (omdat hun producten nog veel meer CO<sub>2</sub> uitstoten), zullen tegelijkertijd de concurrentiepositie, verko- pen en winstmarges verbeteren. Zoals dit voorbeeld il- lustreert, kan scenarioplaning waardevolle inzichten opleveren over de opties die bedrijven hebben en hen beter voorbereiden op toekomstige concurrentiever- houdingen. Mensen worden echter vaak ontmoedigd door de complexiteit en de nogal eens ongewenste uit- komsten. Zo zien de producenten van olie uit teerzan- den niets in het modelleren van een 2-gradenscenario – om de doodeenvoudige reden dat zij in een dergelijk scenario failliet gaan.

### **Fase 3: bedrijfsspecifieke doelen stellen gericht op de SDG's en integratie in de strategie**

Nadat kansen en risico's in kaart zijn gebracht, kan de onderneming prioriteiten stellen aangaande de SDG's: op welke SDG's en sub-SDG's gaat de onderneming zich richten? Hoe kan de onderneming bijdragen aan deze SDG's en tegelijkertijd haar vermogen om aanhoudend waarde te creëren verbeteren? Wat voor bedrijfsspeci- fieke doelen brengen de gekozen SDG's met zich mee? Welke gerelateerde KPI's brengen een sterke *feedback loop* met de strategie tot stand? Op het eerste gezicht lijken de doelen nauwelijks te kwantificeren. Neem het doel van biotechbedrijf Biogen om te voorzien in onvervulde medische behoeften (SDG 3, *Goede gezondheid en welzijn*) door medicijnen voor zeldzame ziekten te ontwikkelen. Dat is op zich concreet, maar hoe kwantificeer je het? Welnu, door classificatie zijn dergelijke doelen om te zet- ten in KPI's. Zo kan Biogen zijn producten (bestaand en in ontwikkeling) labelen naar de mate waarin ze inder-

daad voorzien in onvervulde medische behoeften. Het elektrotechnische bedrijf Legrand hanteert het *Supereco*-label voor al zijn producten die betaalbaar zijn voor arme mensen. DSM heeft het *Eco+*-label voor producten met superieure milieuprestaties en rapporteert het percentage van de omzet dat door die *Eco+*-producten wordt gegenereerd. Dergelijke praktijken zijn nog vrij zeldzaam. En hoewel het verleidelijk is om ze te kiezen uit de gene die al voorhanden zijn, moeten de KPI's toch echt volgen uit de gestelde doelen.

Om ervoor te zorgen dat die initiatieven succesvol zijn en de KPI's betekenis krijgen, zullen de KPI's niet alleen in overeenstemming moeten zijn met de strategie. Ze zullen ook moeten neerslaan in investeringsbeslissingen en managementbeloningsstructuren. Zeer weinig ondernemingen hebben deze laatste stap genomen. De enzymeproducent Novozymes is een uitzondering en heeft haar doelstelling van 100 miljoen ton CO<sub>2</sub>-reductie bij klanten ook geïntegreerd in het beloningsplan van het topmanagement.

#### **Fase 4: meting en rapportage van de vooruitgang**

Uiteindelijk zullen de stakeholders van de onderneming bewijs willen zien van de prestaties op de SDG's. Daarom zullen KPI's moeten worden gerapporteerd, met tijdreeksen en doelen. Dit betreft overigens maar een klein deel van de KPI's die de onderneming (hopelijk) tot haar beschikking heeft. Het is een voortdurende zoektocht naar goede KPI's, want effectieve KPI's zijn zeldzaam. Ook bedrijven met een sterke staat van dienst op het gebied van duurzaamheid hebben vaak geen KPI's op de SDG's. Zelfs de beste waterbedrijven hebben geen data over de hoeveelheid water die ze besparen, en de meeste voedingsbedrijven weten niet hoeveel mensen ze voeden en hoeveel gezonder ze hen maken.

Wat is de ideale KPI voor externe verslaggeving? In de meest algemene termen betreft het een variant op deze formule: impact = kwaliteit x kwantiteit.

Voor iedere SDG moet echter apart worden bepaald om welke kwaliteit en welke kwantiteit het gaat. Bij de milieudoelen (*Planet*) valt dan te denken aan CO<sub>2</sub>-reducties,

waterbesparingen of vermindering van afval. Zo claimt Novozymes dat haar producten 69 miljoen ton CO<sub>2</sub> besparen bij klanten (impact: hoeveelheid CO<sub>2</sub> bespaard – kwaliteit: CO<sub>2</sub>-besparing per product – kwantiteit: aantal producten waarbij die besparing wordt bereikt). Bij de mens- respectievelijk welvaartdoelen (*People resp.*

*Prosperity*) zijn kwantiteit en kwaliteit vaak lastiger te bepalen, maar komt de kwantiteit neer op het aantal mensen dat wordt geholpen, en kwaliteit is dan de mate van verbetering die wordt bereikt. Voorbeelden van doelen: Philips zegt drie miljard mensenlevens te willen verbeteren; Visa wil vijfhonderd miljoen mensen zonder bankrekening toegang geven tot het financiële systeem; en Colgate hoopt 1,3 miljard kinderen te onder-

wijzen over tandzorg. Voor elk van deze drie voorbeelden geldt dat de kwaliteitsfactor niet wordt gekwantificeerd: het is niet duidelijk in welke mate die bedrijven de levens van die drie miljard (Philips), vijfhonderd miljoen (Visa) en 1,3 miljard (Colgate) mensen zullen verbeteren. Het is dus maar een halve KPI, en dat zal in veel gevallen ook zo blijven, totdat er een redelijke schatting van die verbetering beschikbaar is.

Sowieso verwachten we dat KPI's en meting de komende tijd sterk gaan verbeteren. Ook zullen ze in toenemende mate door externe partijen, zoals accountants, worden gecertificeerd.

#### **Waar zijn we?**

De meeste bedrijven zijn nog niet toe aan KPI's. Een inmiddels grote minderheid bevindt zich tenminste in fase 1 (exploratie) of 2 (blootstelling, kansen en risico's). Veel minder bedrijven hebben fase 3 of 4 bereikt. Zoals de tabel in figuur 2 laat zien, hebben maar weinig ondernemingen prioriteiten gesteld en hebben er nog minder bedrijfs-specifieke doelen gesteld en/of de SDG's geïntegreerd in strategie en investeringsbeslissingen. Slechts een enkeling heeft fase 4 bereikt, met heldere KPI's – en als ze die hebben, wil dat nog niet zeggen dat fase 3 is voltooid. Het goede nieuws is echter dat vele ondernemingen hiermee bezig zijn, en dat de meeste meer doen dan ze rapporteren, zoals ook blijkt uit onze gesprekken met hen.

IMPACT-KPI'S  
ZIJN ZELDZAAM;  
ZELFS DE BESTE  
WATERBEDRIJVEN  
HEBBEN GEEN DATA  
OVER DE HOEVEELHEID  
WATER DIE ZE  
BESPAREN

FIGUUR 2. FASEN VAN SDG-INTEGRATIE

| Fase                                                    | Maatstaf                                                           | Percentage bedrijven in onze portefeuille die dit hebben |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1. Exploratie                                           | SDG's worden genoemd in rapportage                                 | >40%                                                     |
| 2. Kansen en risico's in kaart                          | Bijdrage aan de SDG's wordt in de rapportage beschreven            | <40%                                                     |
| 3. Bedrijfsspecifieke doelen en integratie in strategie | - Prioriteiten gesteld                                             | >20%                                                     |
|                                                         | - Expliciete bedrijfsspecifieke doelen met betrekking tot de SDG's | <20%                                                     |
|                                                         | - SDG's geïntegreerd in strategie en investeringsbeslissingen      | <10%                                                     |
| 4. Meetbaarheid                                         | KPI's op die bedrijfsspecifieke doelen                             | 5%                                                       |

## CONCLUSIES

Bedrijven staan voor een stevige uitdaging als ze grondig in de SDG's willen investeren, maar die uitdaging is zeer de moeite waard om aan te gaan. De SDG's bieden grote kansen om waarde te creëren voor zowel de samenleving als de aandeelhouders.

Managers kunnen hieraan bijdragen door hun ogen open te houden voor kansen en risico's. Vaak blijkt dat, door heel expliciet de (huidige en mogelijke) activiteiten in kaart te brengen, onverwachte kansen en risico's kunnen worden gesignaleerd. Managers zullen echter wel zichzelf en hun collega's er heel goed in moeten trainen om zo te gaan denken. Dat is een gedragsverandering die nog moet komen.

De meeste bedrijven zijn net begonnen de SDG's te verkennen. En hoewel ze steeds meer naar de SDG's refereren, is het gebruik van KPI's en doelen op de SDG's nog uiterst zeldzaam. Zulke KPI's zijn echter wel hard nodig, want investeerders en andere belanghebbenden eisen in toenemende mate dat bedrijven rapporteren over hun voortgang ten aanzien van de SDG's. De jacht op KPI's is geopend en we zullen ze steeds meer in tegenkomen in de verslaggeving. Uiteindelijk zullen de SDG's ook worden geïntegreerd in bedrijfsstrategie en investeringsbeslissingen. Maar natuurlijk kan er nu al in de SDG's worden geïnvesteerd.

## Literatuur

- Acemoglu, D. & J.A. Robinson (2013). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. Crown Business.
- Holling, C.S. (2001). Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems. *Ecosystems*, 4/5.
- Ortiz-de-Mandojana, N. & P. Bansal (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37/8, pp. 1615-1631.
- Rockström, J. e.a. (2009) Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and society*, 14/2.
- Schramade, W. (2017). Investing in the UN Sustainable Development Goals: Opportunities for Companies and Investors. *Journal of Applied Corporate Finance*, 29/2, pp. 87-99.

## Over de auteur

Dr. W.L.J. Schramade is portefeuillemanager van het NN Global Impact Opportunities Fund, een aandelenfonds dat belegt in bedrijven die zowel waarde creëren voor aandeelhouders als maatschappelijk bijdragen. Eerder was hij aandelenanalist bij vermogensbeheerder Robeco, met specialisatie in waarderings- en duurzaamheidsanalyse. Daarnaast doceert hij aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

