



MAAK MAATSCHAPPELIJKE WAARDE ZICHTBAAR

Willem Schramade

VERANDERING

Ondanks enorme rijkdom slaagt de samenleving er niet in relatief simpele doelen te halen. Om betere beslissingen en uitkomsten te realiseren, moet maatschappelijke waarde veel meer zichtbaar worden gemaakt. De data en methoden zijn voorhanden, maar ze worden te weinig toegepast. Bedrijven, de financiële sector, overheden en burgers kunnen allemaal meer bereiken dan ze denken, mits ze waarde breder gaan zien dan louter in termen van financieel resultaat.

Nominaal zijn we rijker dan ooit, maar tegelijk leeft bij velen een gevoel van achteruitgang – bijvoorbeeld in de sociale zekerheid, het klimaat en het vertrouwen in instituties. De nood is in veel opzichten hoog. We maken onze planeet in rap tempo onleefbaar, wat momenteel bijvoorbeeld zichtbaar is door de vele bosbranden in de Amazone en het Noordpoolgebied. Bedrijven en overheden zijn gewend zoveel mogelijk winst of economische groei te genereren, ook als daarbij veel waarde verloren gaat. Het roer moet dus om. Maar hoe? De uitdaging is om tegelijkertijd zowel recht te doen aan de basisbehoeften van mensen als binnen de planetaire grenzen te blijven. Helaas zitten mensen en organisaties opgesloten in bestaande manieren van denken. Er zijn veel betere maatschappelijke oplossingen en structuren mogelijk dan de bestaande. Mo-

menteel is de norm sturing op financiële indicatoren (winst, nationaal inkomen) en die kan helaas slechte beslissingen opleveren. Want veel vormen van maatschappelijke waarde zijn financieel onzichtbaar. Dat komt grotendeels door *externaliteiten*: kosten of opbrengsten die ondernemingen wel veroorzaken maar die elders vallen, zoals vervuiling en gezondheidseffecten. Die onzichtbare waarde, negatief en positief, moet zichtbaar worden gemaakt. De grafiek op de volgende pagina (figuur 1) biedt daarvan een voorbeeld. Deze grafiek laat naast het financiële resultaat ook het maatschappelijke en het milieuresultaat zien, inclusief externaliteiten. De som van al die verschillende resultaten is het totale maatschappelijke resultaat. Ook dat laatste zegt niet alles, want het kan worden behaald ten koste van een van de drie componenten.

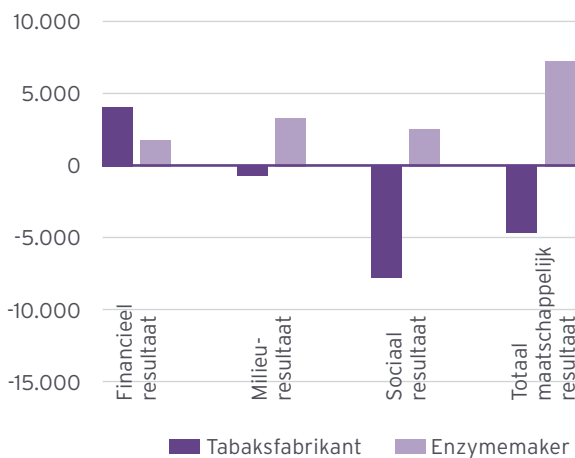
De kern van de oplossing is om de verschillende waarden in evenwicht met elkaar te brengen in plaats van eenzijdig te sturen op financiële waarde.

Daarvoor is echt geen universeel altruïsme nodig. Wel zijn andere prikkels en andere manieren van denken nodig, zodat eigenbelang en algemeen belang meer gaan samenvallen dan nu het geval is.

In ons boek *Principles of Sustainable Finance* (Schoemaker & Schramade, 2018) bespreken we hoe het huidige financiële systeem tot nog toe blijft hangen in winstmaximalisatie op de korte termijn, en hoe bedrijven en uiteindelijk het hele financiële systeem zichzelf kunnen aanpassen. Dit artikel is daarvan een korte samenvatting en gaat een stap verder door in te gaan op de rol van overheid en burger in deze transitie. Die partijen kunnen allemaal veel meer doen dan ze denken, mits ze waarde veel ruimer gaan zien en zich realiseren dat ze elkaar nodig hebben.

In de komende paragrafen bespreek ik om te beginnen waarom duurzaamheid en financiering nauw met elkaar zijn verbonden. Daarna ga ik in op de oplossing: het zichtbaarder maken van waarde. Vervolgens behandel ik de rollen van de verschillende spelers: bedrijven, de financiële sector, overheden en de individuele burger. Voor al die partijen geef ik handvatten om waarde scherper te gaan zien, zodat we uiteindelijk gaan sturen op waarde in brede zin in plaats van louter financiële uitkomsten.

FIGUUR 1. TOTAAL MAATSCHAPPELIJK RESULTAAT



Bron: auteur.

WAAROM IS DUURZAAMHEID RELEVANT VOOR FINANCIERING EN OMGEKEERD?

Mensen zien duurzaamheid en financiën doorgaans als gescheiden werelden. Dat is niet terecht. Duurzaamheidsaspecten spelen een steeds grotere rol in de financierbaarheid en waardering van bedrijven en projecten. Kolencentrales kunnen nauwelijks meer aan financiering komen, terwijl opkomende fabrikanten van vleesvervangers zoals Beyond Meat juist succesvolle beursintroducties doen. Helaas zorgen perverse financiële prikkels ervoor dat nijpende duurzaamheidsproblemen vooralsnog met onvoldoende urgentie worden aangepakt.

De logische vraag is dan: hoe stuur je beter op maatschappelijke waarde? Hoe maken we de economie en het financiële systeem duurzamer, opener en inclusiever? Wat is waardevol? Vooral die laatste vraag kan intuïtief weliswaar gemakkelijk worden beantwoord, maar concreet toepassen is lastiger. Vaak blijft het hangen in een discussie over de vraag of de markt dan wel de overheid onze problemen beter kan oplossen. Beide zijn echter nodig. Markten zijn beter in het efficiënt bereiken van doelen, maar de samenleving moet beslissen welke doelen überhaupt dienen te worden bereikt. Overheden kunnen vervolgens het speelveld bepalen waarbinnen markten hun gang kunnen gaan – wie onder welke voorwaarden winst kan maken. Daarbij moet goed rekening worden gehouden met bovengenoemde *externaliteiten* – niet alleen op het gebied van milieu, maar ook op sociaal-maatschappelijk terrein.

De maatschappelijke functie van geld en financiering is het sturen van middelen naar hun meest productieve gebruik: een hoog rendement inclusief de niet-financiële of nog-niet-financiële opbrengsten. Wie die som maakt, bedenkt zich wel twee keer voordat hij een verdere uitbreiding van Schiphol voorstelt. Toch wordt in de praktijk vrijwel uitsluitend het financiële rendement berekend, met de impliciete veronderstelling dat alle maatschappelijke kosten en baten wel zijn meegenomen in de prijs. Maar dat is niet het geval: ondernemingen veroorzaken met hun activiteiten maatschappelijke kosten en baten die hen zelf niet raken – de ‘externaliteiten’. Als gevolg daarvan wordt er teveel

geïnvesteed in zaken met negatieve neveneffecten, zoals vervuiling of verslechterde gezondheid; en wordt te weinig geïnvesteed in zaken met positieve neveneffecten, zoals onderwijs of geluk (vooral dat van anderen). De vergroening van de binnenvaart is zo'n terrein waar investeringen uitblijven omdat ze onvoldoende financieel rendement opleveren: voor zo'n 750 miljoen euro zou de binnenvaart van roetfilters kunnen worden voorzien waarmee gezondheidseffecten van vele miljarden zouden worden geboekt. Maar die gezondheidseffecten zouden verspreid vallen, en het mechanisme ontbreekt om ze deels aan de investeerders terug te betalen. Dus vindt de investering niet plaats.

Lange tijd was dat geen probleem: we leefden in een 'lege wereld' met schijnbaar onuitputtelijke natuurlijke hulpbronnen. Pas sinds het einde van de 19e eeuw is langzaam het besef ontstaan dat mensen een dermate grote invloed uitoefenen op de natuur dat we ons eigen voortbestaan in gevaar brengen. We dreigen planetaire grenzen te overschrijden, waarna geen weg terug bestaat (Rockström e.a., 2009, p. 472). Ook in sociaal opzicht zijn er negatieve externaliteiten: de afgelopen decennia zijn grote bedrijven door efficiencylagen steeds winstgevender geworden en hebben zij een groter deel van het nationaal inkomen opgeëist – vooral door te bezuinigen op arbeid en die naar lagelonenlanden te verplaatsen. Mede daardoor zijn de onderste lagen van de samenleving er in de meeste rijke landen op achteruitgegaan. Het kost hen steeds meer moeite om zich woonruimte, schooling of medische voorzieningen te veroorloven – zaken die voorheen door de staat gratis of gesubsidieerd werden geleverd. Intussen hebben bedrijven ook minder geïnvesteed in innovatie en meer in overnames om schaal en marktmacht uit te breiden – wat vaak waardevernietiging voor de samenleving oplevert. Dat is voer voor populistten, die terecht wijzen op het falen van de overheid.

Nodig is de *internalisatie van externaliteiten*: de kosten moeten meer bij de veroorzakers worden gelegd – en eventuele opbrengsten ook, want dat stimuleert

oplossingen. Dat proces is deels aan de gang. Vooral op het gebied van milieu en gezondheid is wel degelijk een internalisatieslag bezig, gedreven door technologie en regelgeving. Denk aan de auto-industrie, waar steeds strengere emissie-eisen en de opkomst van Tesla een grote druk leggen op fabrikanten om schonere auto's te produceren. Maar de internalisatie gaat veel te langzaam om binnen de planetaire grenzen en het klimaatakkoord van Parijs te blijven.

DE OPLOSSING: ALLES ZICHTBAAR MAKEN EN EROP STUREN

De oplossing is simpel: maak maatschappelijke waarde beter zichtbaar. Een voorbeeld kan illustreren hoe dat werkt. Neem een sigarettenfabrikant die jaarlijks zeven miljard euro winst maakt en een rendement op eigen vermogen behaalt van twintig procent. Dat zijn zeer positieve cijfers, die echter niet in aanmerking

nemen dat dit bedrijf honderden miljoenen mensen vergiftigt en bewust verslaafd maakt. Zo veroorzaakt het bedrijf maatschappelijke kosten die miljarden hoger zijn dan de som van bedrijfswinst en betaalde belastingen. Alleen al in Nederland levert roken een negatief saldo van zo'n 33 miljard euro per jaar op (Polder e.a., 2017). De maatschappelijke waardecreatie is dus zeer negatief. Dergelijke sommen vallen

voor ieder bedrijf en iedere activiteit te maken, met zeer uiteenlopende resultaten. Dat is om meerdere redenen belangrijk om te doen. Ten eerste dienen grote bedrijven verantwoording af te leggen aan de samenleving over hun maatschappelijke toegevoegde waarde – waarom mogen ze bestaan? Vervolgens kunnen ze daarop worden aangesproken en belast. Ten tweede is het ook voor investeerders belangrijk om de maatschappelijke waarde van ondernemingen vast te stellen. Zij kunnen dan de omvang van de externaliteiten en de kans op hun internalisatie bepalen en daarmee de aantrekkelijkheid van een investering inschatten. Helaas is dit denken nog geen gemeengoed. Mensen

DUURZAAMHEID-ASPECTEN SPELEN EEN STEEDS GROTERE ROL IN DE FINANCIERBAARHEID EN WAARDERING VAN BEDRIJVEN EN PROJECTEN

zijn niet gewend in transitie te denken en hebben nog niet de informatie om dat gestructureerd te doen.

Aan deze informatiebehoefte voldoet de huidige financiële verslaggeving niet. Wat ontbreekt, is relevante, gestructureerde en vergelijkbare (nog-)niet-financiële informatie. The Impact Institute (2019) stelt daarvoor een geïntegreerde resultatenrekening voor. Die laat per type kapitaal (financieel, fysiek, sociaal, menselijk, intellectueel en natuurlijk) en per stakeholdergroep de impact zien. En die wordt aangevuld met de volgende vier verslagen:

- Een waardecreatieverslag, dat per stakeholdergroep de waardecreatie in beeld brengt;
- Een investeerderswaardecreatie-verslag;
- Een externe-kostenverslag, dat de negatieve externaliteiten laat zien;
- Een Sustainable Development Goals (SDG)-verslag, dat de bijdrage aan de SDG's laat zien.

Hoe dat concreet kan werken, laat ABN AMRO zien in haar impactrapport. Daarin kwantificeert de bank zowel haar positieve impact (onder andere in bijdragen aan werkgelegenheid) als haar negatieve impact (onder andere in bijdragen aan vervuiling en discriminatie). De bank toont daarmee een mooi staaltje lef en neemt een kennisvoorsprong op haar concurrenten, aangezien zij op vormen van waarde stuit die zij zich nog niet had gerealiseerd.

Dit denken heeft implicaties voor bedrijven, de financiële sector, de overheid en ook de burger. Immers, bedrijven gaan anders naar hun toegevoegde waarde en doelstellingen kijken – wat sommige al doen, zoals het voorbeeld van DSM in de volgende paragraaf laat zien. Financiële instellingen werpen een andere blik op investeringen en risico's. De overheid kan beter inschatten waar zij haar invloed kan aanwenden om betere maatschappelijke resultaten te boeken – en kan dat vervolgens ook op andere manieren doen. De burger, ten slotte, krijgt beter zicht op de prestaties van bedrijven, financiële instellingen en overheden – en kan hen daar dus ook beter op afrekenen. Laten we nu naar ieder van deze groepen kijken.

BEDRIJVEN: VAN MVO NAAR DUURZAAMHEID IN STRATEGIE

Veel bedrijven zien duurzaamheid, ten onrechte, als een bijzaak die je kunt overlaten aan een stafafdeling die er vervolgens wat data en verhalen over rapporteert. Slechts weinigen zien in dat het veel dieper gaat: is de onderneming klaar voor de transitie die staan te gebeuren? Hoe kan zij zich hierop voorbereiden? Dat zijn strategische vragen. Duurzaamheid moet als een strategische kwestie worden beschouwd en benaderd. Bedenk bijvoorbeeld wat er met de winstgevendheid van luchtvaartmaatschappijen gebeurt als er een serieuze grensoverschrijdende CO₂-belasting wordt ingevoerd. Wat kunnen luchtvaartmaatschappijen doen om zich op dergelijke scenario's voor te bereiden? Dit is niet triviaal, want zo'n CO₂-belasting kan gemakkelijk hoger uitvallen dan hun huidige winst – en tot faillissement leiden. Het eerste klimaatfaillissement is al geschied: het Californische elektriciteitsbedrijf PG&E leed zoveel

verlies door bosbranden dat het begin 2019 zijn schulden niet meer kon behappen.

De strategische relevantie is niet alleen van toepassing op dergelijke voor de hand liggende industrieën. Nee, duurzaamheid kan de strategie en verdienmodellen van elk bedrijf in elke industrie raken. Dat uit zich niet alleen in risico's, maar ook in kansen. Dat geldt bijvoorbeeld voor veel producten van Philips en DSM. Zo is Philips succesvol en winstgevend met het hergebruiken van medische apparatuur en het aanbieden van preventieve gezondheidszorg. Het is belangrijk om te benadrukken dat allerlei producten pas winstgevend worden zodra er een serieuze prijs komt op een externaliteit. Dat geldt bijvoorbeeld voor Clean Cow van DSM, dat de methaanuitstoot van koeien met tientallen procenten kan terugdringen, maar waar niemand nog voor wil betalen. Daar is dus hulp van de overheid bij nodig: die moet de externaliteit beprijzen. Dat beprijzen vooralsnog uitblijft, weerhoudt DSM er niet van om stevig op zulke producten in te zetten.

WIE DE SOM MAAKT,
BEDENKT ZICH WEL
TWEË KEER VOORDAT
HIJ EEN VERDERE
UITBREIDING VAN
SCHIPHOL VOORSTELT

Bedrijven die dat willen, kunnen hun maatschappelijke waarde overigens prima in kaart brengen. Het impactrapport van ABN AMRO werd reeds genoemd, maar er zijn meer voorbeelden. Zo deed Holcim al ruim vijf jaar geleden een TruePrice-analyse (zie TruePrice e.a., 2014), en pionierde Novo Nordisk met een Future Fit-analyse.¹ Er zijn er meer, maar het zijn er nog veel te weinig. Verplichte rapportage van maatschappelijke waarde (in tegenstelling tot de huidige vrijblijvende duurzaamheidsrapportage) zou een grote stap voorwaarts zijn, met onder andere aandacht voor concepten als planetaire grenzen en koolstof-budgetten.²

Verder bestaat er een belangrijk maar vaak genegeerd onderscheid tussen waardecreatie en waarde-extractie. In *The value of everything* laat Mariana Mazzucato (2018) zien dat de farmaceutische, de financiële en de IT- sectoren zich veel meer winst toe-eigenen dan ze aan waarde creëren. De afgelopen decennia hebben zij geprofiteerd van vormen van overheidsbescherming die hun risico's verminderden en hun marktmacht (en dus winstgevendheid) vergrootten.

De vraag is daarnaast of bedrijven wel de speelruimte hebben om zich te herpositioneren voor meer maatschappelijke waarde en minder focus op aandeelhouderswaarde. DSM kan zich zijn duurzaamheidsprofiel nu vooral permitteren omdat het ook financieel succesvol is, wat vijf jaar geleden wel anders was. Ook het voorbeeld van Unilever suggereert dat er beperkingen zijn aan die speelruimte. Dat bedrijf werd in 2017 bijna overgenomen door het Amerikaanse Kraft-Heinz, dat veel minder duurzaam opereert. Dat de overnamepoging mislukte leek een triomf voor het denken in termen van waarde op de lange termijn, maar berustte helaas meer op toeval. Bovendien zette Unilever vervolgens zijn duurzaamheidsplannen op een lager pitje om de beurskoers op korte termijn op te stuwen – want anders kon Kraft-Heinz zo weer terugkomen. De beschuldigende vinger wees daarbij naar de aandeelhouders. En inderdaad woekeren in de financiële sector korte-termijnreflexen waar bedrijven onder lijden.

DE BLINDE VLEKKEN VAN HET FINANCIËLE SYSTEEM

Het probleem van onzichtbare waarde lijkt in de financiële sector nog groter dan bij gewone bedrijven. In de financiële sector is het product immers ook financieel van aard, waardoor het nog logischer lijkt om alle kengetallen financieel uit te drukken. Toch gaat het ook in de financiële sector uiteindelijk om diensten die waardevol moeten zijn voor klanten. Financiële producten zijn slechts middelen om doelen te bereiken, zoals zekerheid voor later. De top van de Nederlandse financiële sector weet dit en loopt wereldwijd voorop met de convenanten en doelstellingen die zij zichzelf heeft gesteld. Maar er is nog veel werk te verrichten.

Banken bestaan niet om hun rendement op eigen vermogen te maximaliseren, maar om de economie op de juiste plekken van krediet te voorzien. Winst is dan een resultante van succesvolle uitvoering. ABN AMRO heeft dat

goed gezien en zette al in 2012 een traject op met True Price, dat dit jaar resulteerde in het eerder genoemde impact-rapport. In hoeverre de nieuwe inzichten ook de besluitvorming bij ABN AMRO zullen beïnvloeden, moet nog worden afgewacht. En ook bij ABN AMRO zit maatschappelijke waarde nog niet in de kredietbeoordelingsmodellen.

Vermogensbeheerders, pensioenfondsen en verzekeraars beleggen alleen al vanuit Nederland honderden miljarden euro's. Daarmee kunnen zij potentieel veel invloed uitoefenen. Dat gebeurt echter slechts in geringe mate. En ook in dit deel van de financiële keten is maatschappelijke waarde nauwelijks zichtbaar. De meeste beleggers zien bij een tabaksbedrijf geen bedrijf dat miljoenen mensen vergiftigt en misleidt, maar slechts wat kengetallen over winstgevendheid en historische rendementen. Ze zijn blind voor de vernietiging van maatschappelijke waarde. Dat is zo gegroeid onder invloed van de gangbare financiële theorie. Die gaat al sinds vele decennia uit van efficiënte markten die zogenaamd alles verdisconteren in prijzen en waarvoor historische koersschommelingen

ZOWEL NEGATIEVE
ALS POSITIEVE
ONZICHTBARE WAARDE
MOET ZICHTBAAR
WORDEN GEMAAKT

als de enige maatstaf voor risico gelden. In de loop der tijd is dat denken steeds meer tot uiting gekomen in de financiële praktijk, waar een trend naar quant- en indexbeleggen is ontstaan, met als gevolg een lange keten naar de klant waarin producten zijn gereduceerd tot kengetallen. Daardoor is veel waarde niet zichtbaar en is de maatschappelijke rol van finance te beperkt: de financiële sector sluist vooral geld naar projecten die snel terugverdiend zijn, niet noodzakelijkerwijs naar projecten die de meeste waarde opleveren. Beleggen moet daarom weer investeren worden. Dat kan worden bereikt door de keten korter te maken; door uit te gaan van adaptieve (lerende) markten in plaats van efficiënte markten; door direct contact te onderhouden met de bedrijven waarin men investeert; en door veel meer zelf fundamenteel te beleggen in geconcentreerde portefeuilles in plaats van het uit te besteden (Schoenmaker & Schramade, 2019).

Als investeerder (maar ook als ondernemer of beleidsmaker) moet je op de dynamiek van internalisatie voorbereid zijn. Luchtvaartmaatschappijen of kolenmijnen kunnen financieel nog zo aantrekkelijk lijken (wat ze overigens meestal niet zijn), maar uiteindelijk zullen ze vroeg of laat de rekening voor hun vervuiling moeten gaan betalen.

Je zult dus een visie moeten ontwikkelen op de snelheid en mate waarin externaliteiten zullen worden geïnternaliseerd. Vraag je voor iedere belegging af: welke externaliteiten genereert het bedrijf? Hoe groot is de kans dat die externaliteiten zullen worden geïnternaliseerd en alsnog terechtkomen in de kosten of opbrengsten? Met welke mechanismen gebeurt dat? Gaan overheden belastingen of regelgeving opleggen? Komt er een superieure technologie?

Nogmaals: men is nog niet gewend in dergelijke transitie te denken. Dat moet aangeleerd worden en moet worden opgenomen in onderwijsprogramma's. Daarnaast helpt het enorm als overheden op een duidelijke en betrouwbare manier de drijvende krachten achter transitie worden. Bij de auto-industrie werkte dat, en de EU neemt serieuze stappen om ook de financiële sector hierin te sturen. Maar er is meer nodig.

MEER AMBITIE BIJ OVERHEDEN

Overheden zijn bij uitstek de instanties waarvan je sturing op maatschappelijke waarde zou verwachten. In de praktijk valt dat echter tegen en zijn de parallellen met het bedrijfsleven groot. Bestuurders hebben zittingstermijnen van enkele jaren, wat hen gevoelig maakt voor korte-termijnprikkels. Bovendien sturen ook overheden vooral financieel. Budgetten en het nationaal inkomen zijn leidend, ondanks de beperkingen van die maatstaven. Het nationaal product meet alleen zaken waarvoor wordt betaald: zo worden verspillende of schadelijke activiteiten als economisch positief gezien, terwijl bijvoorbeeld huishoudelijke taken, levensgeluk en goede luchtkwaliteit onzichtbaar zijn. Budgetten worden vaak noodgedwongen opgemaakt omdat ze anders het jaar erna worden gekort. Dat gebeurt bovendien in silo's: een afdeling die een besparing bij een andere afdeling realiseert wordt daar niet voor beloond en is zich daar ook nauwelijks bewust van.

Een ander probleem is dat overheden zich hebben teruggetrokken als investeerders. De eerder genoemde Mariana Mazzucato laat in haar andere boek, *The entrepreneurial state* (Mazzucato, 2015), zien

hoe overheden aan de wieg stonden van de belangrijkste doorbraken op technologisch en medisch gebied. Overheden namen de risico's die private partijen niet konden of wilden nemen in een vroeg ontwikkelingsstadium. Overheden zijn geen passieve marionetten van markten. Het is hoog tijd dat ze uit die rol stappen en weer een actieve investeerder worden. Dat houdt in dat ze gerichte investeringsfondsen opzetten; meer waardecreatie (en rapportage daarover) van bedrijven eisen; en overgaan op een serieuze beprijzing van externaliteiten, te beginnen met CO₂. Idealiter komt er een algehele verschuiving van belasting op arbeid naar belasting op materialen – belastingen zijn immers bedoeld om gewenst gedrag (zoals arbeid) te belonen en ongewenst gedrag (zoals vervuiling) te belasten. Je krijgt dan een meer lokale economie, waarin herstelwerkzaamheden weer de moeite waard worden.

Dat betekent ook een ander instrumentarium dan

HET IS EEN FABELTJE DAT DE OVERHEID NIET KAN INVESTEREN

het begrip nationaal product. In *Replacing GDP by 2030* laat Rutger Hoekstra (2019) zien dat nationaal inkomen als maatstaf kan worden vervangen. Analooq aan het eerder genoemde project van The Impact Institute voor bedrijfsrapportage stelt Hoekstra een structuur voor van verschillende rekenstelsels die recht doen aan de verschillende relevante dimensies.

WAT KAN DE BURGER DOEN?

In het speelveld van overheden, grote bedrijven en financiële instellingen voelt de burger zich vaak machteloos. Mensen als Marc van Baal (die met zijn 'Follow This'-initiatief verandering afdwong bij Shell) of Greta Thunberg (de Zweedse scholiere die met haar klimaatstaking wereldwijde aandacht trok) laten echter zien dat een individu zonder formele macht toch enorm invloedrijk kan zijn. Ieder van ons kan invloed uitoefenen, juist in onze verschillende rollen:

- Als consument kun je eisen stellen aan kwaliteit, transparantie, CO₂-voetafdruk, behandeling van mensen in de keten, etc. Dat kan passief, door producten al dan niet te kopen, maar ook actiever door erover te communiceren – tot aan het hervormen en mobiliseren van belangengroeperingen, zoals de consumentenbond.
- Als werknemer kun je verbeteringen bij je werkgever realiseren, variërend van simpele besparingen tot compleet nieuwe producten en verdienmodellen – soms zelfs juist op oude leest. Je kunt je keuze van werkgever ook van diens duurzaamheidsbeleid laten afhangen.
- Als kiezer kun je stemmen op partijen die serieuze duurzaamheidsambities hebben.
- Als bewoner kun je zonnepanelen installeren, bewonersinitiatieven lanceren en het microklimaat van je leefomgeving verbeteren door groene daken te realiseren.
- Als pensioengerechtigde kun je je pensioenfondsen oproepen duurzamer te beleggen.
- Als nieuwsconsument kun je onafhankelijke onder-

GROTE BEDRIJVEN DIENEN VERANTWOORDING AF TE LEGGEN AAN DE SAMENLEVING OVER HUN MAATSCHAPPELIJKE TOEGEVOEGDE WAARDE - WAAROM MOGEN ZE BESTAAN?

zoeksjournalistiek steunen die met diepgravende analyses misstanden boven water haalt.

Daarnaast zijn er rollen die extra mogelijkheden en verantwoordelijkheden met zich meebrengen, zoals die van economen, docenten, managers, bestuurders, ambtenaren en journalisten. Kortom, je kunt je als burger veel actiever en verantwoordelijker opstellen. Daar krijg je dan bovendien nog levensvreugde voor terug, want juist verantwoordelijk gedrag geeft betekenis aan het leven. En uiteindelijk besluit de samenleving, al dan niet bewust, welke activiteiten winstgevend kunnen worden uitgevoerd.

TRANSITIEDENKEN: HOE GAAN WE ER KOMEN?

Transities gaan niet zonder slag of stoot. Het is bovendien gemakkelijk om pessimistisch te zijn. Zo verzamelen veel duurzaamheidsinitiatieven in bureaucratische en/of perfectionistische processen met een woud aan indicatoren. Er is veel incrementalisme, weinig ambitie en een gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel.

Verder brengt het expliciet maken van externaliteiten ook dilemma's met zich mee, zoals het waarderen van mensenlevens. Dat is enerzijds heel nuttig, omdat het helpt zinnige keuzen te maken (met welke maatregel wordt de meeste levenskwaliteit gecreëerd?), maar geeft anderzijds verkeerde signalen af omdat mensen denken dat ze zaken kunnen afkopen.

Wat moet er gebeuren? Ten eerste moet er worden samengewerkt, zodat krachtige initiatieven elkaar aanvullen. Zo bloeit in Rotterdam een mooi ecosysteem op van impact-investeerders, stichtingen en sociaal ondernemers – partijen die elkaar voorheen niet tegenkwamen of die nog niet bestonden. We zullen ook samen moeten bepalen waar we heen willen, door een brede maatschappelijke discussie te voeren over vragen als: in wat voor land willen we leven? Welke

activiteiten zijn wel en niet acceptabel of zelfs wenselijk? In wat voor soort bedrijven en projecten moeten we investeren? Wat is de aard van die investeringen? Hoe worden de opbrengsten van die investeringen verdeeld? Enzovoort. Dat worden ook belangrijke vragen voor de nieuw op te richten overheidsinvesteringsfondsen, zoals InvestNL.

Ten tweede moeten we aan de slag met de beste technologie die we hebben: niet alleen technologie in de zin van software en machines, maar ook in termen van governance-structuren, prikkels, meting en rapportage om de waarde zichtbaar te maken. Partijen als TruePrice, DSM en Philips verrichten op dit punt pionierswerk. Eigenlijk zou iedere organisatie en iedere manager zich moeten afvragen of haar formele en informele processen wel aansluiten op echte waardecreatie, of dat ze gewoon bestaande patronen in stand houden.

Het vraagt ten derde om verandering aan de 'softe' kant: cultuur, onderwijs, verantwoordelijkheidsgevoel en financiële verbeeldingskracht. Dit is waarschijnlijk de grootste uitdaging, maar ze zal gemakkelijker worden zodra het eerste punt is gerealiseerd – namelijk, dat we weten waar we heen willen.

Tot slot: maatschappelijke veranderingen kunnen veel sneller gaan dan men verwacht. Duelleren, voetbinden en slavernij gingen in één generatie van normaal naar onacceptabel. Hetzelfde kan opgaan voor roken, fossiele brandstoffen en andere zaken die op grote schaal maatschappelijke waarde vernietigen. Omgekeerd kunnen vormen van positieve waarde veel beter voor het voetlicht worden gebracht. Meten is weten: maak die waarde zichtbaar!

Noten

1. TruePrice kwantificeert de maatschappelijke waardecreatie van bedrijven en producten. Future Fit brengt in kaart in hoeverre bedrijven binnen planetaire en sociale grenzen opereren.
2. Planetaire grenzen geven collectieve doelen aan die tot op bepaalde hoogte kunnen worden omgezet in individuele doelen (zoals koolstofbudgetten) voor grote bedrijven.

Over de auteurs

Dr. W. Schramade is oprichter van The Sustainable Finance Factory. Zijn specialisatie is de integratie van duurzaamheid en maatschappelijke waarde in financiering, waardering en beleggingen. Hij is gastonder-

zoeker en -docent aan RSM. Tot voor kort was hij fondsmanager bij NN Investment Partners, waar hij mede het naar zowel financieel als maatschappelijk rendement strevende Global Equity Impact Opportunities-fonds opzette. Daarvoor was hij aandelenanalist bij Robeco en werkte hij voor GE en PwC. Hij is, samen met Prof. dr. Dirk Schoenmaker, auteur van *Principles of Sustainable Finance*, het eerste universitaire handboek op het gebied van duurzame financiën.



Literatuur

- Hoekstra, R. (2019). *Replacing GDP by 2030*. Cambridge Books.
- Impact Institute (2019). *Framework for impact statements*.
- Mazzucato, M. (2015). *The entrepreneurial state: Debunking public vs. private sector myths* (Vol. 1). Anthem Press.
- Mazzucato, M. (2018). *The value of everything: Making and taking in the global economy*. Hachette UK.
- Polder, J.J., P.F. van Gils, L. Kok, R. Talhout & T.L. Feenstra (2017). De rekening van roken. *Tijdschrift voor Geneeskunde*, 161, D833.
- Reich, R.B. (2008). *Supercapitalism: The battle for democracy in an age of big business*. Icon.
- Rockström, J., W. Steffen, K. Noone, ... & B. Nykvist (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263).
- Schoenmaker, D. & W. Schramade (2018). *Principles of Sustainable Finance*. Oxford University Press.
- Schoenmaker, D. & W. Schramade (2019). Investing for long-term value creation. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, Vol. 9, Issue 4, pp. 1-22.
- True Price, Deloitte, EY & PwC (2014). *The Business Case for True Pricing: Why you will benefit from measuring, monetizing and improving your impact*. Amsterdam.