

# EY Sustainability Café

Strategie en Langetermijnwaardecreatie  
Samenvatting 8 juni 2022

Op 8 juni vond het tweede EY Sustainability Café plaats over het thema langetermijnwaardecreatie. Presentator Joep Stassen introduceert het topic waarop Anke Laan (Partner EY Climate Change & Sustainability Services) reageert: 'Het is belangrijk dat bedrijven langetermijnwaardecreatie nastreven. Terwijl de prikkels vanuit de omgeving (o.a. aandeelhouders met focus op kwartaalcijfers, incentive plans voor management) zich vaak lijken te richten op de korte termijn financiële prestaties, dienen bedrijven zich te richten op een bredere groep van stakeholders voor wie langetermijnwaardecreatie van groot belang is.' Anke licht toe dat de waarde van bedrijven in toenemende mate niet meer te zien is op de balans, wat zelfs kan oplopen tot 80% van de waarde. Denk daarbij aan facetten als innovatie, cultuur, corporate governance en consumentenvertrouwen. Door met frameworks een bredere waardecreatie te meten, kunnen bedrijven hun bredere waarde meten en vergelijken.

#### Langetermijnwaardecreatie in bedrijfsstrategie

Tijdens het café schoven gasten aan met ruime ervaring op het gebied van sustainability. Joyce van Donk-van Wijnen (CFO Ordina) benadrukt dat aandeelhouders zich ook bewust zijn van langetermijnwaardecreatie, gegeven dat Ordina al bijna vijftig jaar bestaat. 'Zij herkennen dat wij een bredere groep van stakeholders dienen en vragen ook naar dat soort zaken. Het spanningsveld is er zeker, maar je weet dat je met beslissingen werkt aan langetermijnwaardecreatie.' Joyce benadrukt dat bij IT-dienstverlening het van groot belang is dat je vooroploopt en naast je klanten kan staan. Omdat de mensen van Ordina de diensten leveren, zijn die dus van groot belang voor het bedrijf. 'Duurzaam kijken naar je business is duurzaam kijken naar je mensen. We brengen onze employee journey in kaart, van aannemen, arbeidsvoorwaarden, loopbaanpaden, de cultuur binnen het bedrijf. Daarin meten we veel aspecten, maar het is de combinatie van factoren die daarin succesvol is.'

Hans Schuil (Group CFO Royal Cosun) licht toe: 'Wij bestaan al meer dan 100 jaar, zijn een coöperatie met leden, dus we hebben in de basis een langetermijnperspectief, maar daar spelen zeker korte termijn thema's doorheen.' Hans benadrukt het belang van duurzaamheid: 'Het gaat vandaag de dag niet meer alleen over de financiële waarde en doelstellingen, we hebben ook duurzaamheidsdoelstellingen en hechten daar gelijke waarde aan.' In de strategie van Cosun, 'Unlock 2025', komt dat ook terug. 'We halen eruit wat erin zit, uit planten, uit onze fabrieken en uit onze mensen. Voor onze klanten zijn we belangrijk om mede duurzame oplossingen te creëren. We willen groeien in ons assortiment, met onder andere friet en meer duurzame producten. We zitten in een uitdagend speelveld, we hebben veel met wetgeving te maken, met de publieke opinie en dat gaat ontzettend snel. We willen naar minder bestrijdingsmiddelen, maar we moeten wel de tijd krijgen om de innovaties te ontwikkelen om het voor elkaar te krijgen.' Anke is benieuwd of je de prijs van duurzame producten ook kunt doorbelasten aan de klant. Hans benadrukt dat een groot deel van de oplossing daar wel in zit. Als de samenleving als geheel immers een duurzaam product wil, dan betekent dat dat een aantal van die producten iets duurder moeten worden. Tegelijk gaat het ook over productinnovatie: 'Als we minder suiker *in* de fles willen, dan kan het ook *in* de fles. We kunnen namelijk ook flessen maken van suiker; dat zijn lange termijn ontwikkelingen waar we naar kijken. Onze doelstelling is dat in 2030 30% van ons assortiment uit green en healthy producten bestaat, dus dat is een ander bedrijf dan vandaag, wat platgezegd suiker en friet is. We ontwikkelen in nieuwe producten in beide segmenten: groen en gezond.'

#### Langetermijnwaardecreatie meten en over communiceren

Tjeerd Krumpelman (ABN AMRO & voorzitter werkgroep Integrated Thinking van de Value Reporting Foundation) licht toe dat de Value Reporting Foundation zich onder andere bezighoudt met het verder

ontwikkelen van geïntegreerd denken. Dat betekent dat je denkt over welke waarde je creëert voor verschillende stakeholdergroepen. Tjeerd benoemt vijf vragen die hierin belangrijk zijn:

1. Wil jij waarde creëren?
2. Voor wie/welke stakeholders wil dit bedrijf waarde creëren?
3. Welke waarde kun je creëren voor die stakeholders?
4. Hoe veranker je dat in je strategie?
5. Hoe meet je dat en stuur je hierop?

Veel bedrijven denken dat ze dit wel weten, maar het is belangrijk dat je dit onderzoekt en in gesprek gaat met je stakeholders. Tjeerd: 'Als je in continue dialoog met de maatschappij en bijvoorbeeld je medewerkers bent, dan weet je wat belangrijk voor hen is en wat ze verwachten. Dat zijn thema's die veranderen over de tijd heen.'

Marjolein Papo (EY senior consultant Climate Change & Sustainability Services) meet de milieu impact van producten en diensten die bedrijven aanbieden. Ze gebruikt hierbij life cycle analysis berekeningen en benoemt dat zij 'daarbij klanten van communicatie naar actie probeert te bewegen. De nadruk heeft tot nu toe vooral gelegen op rapportage, maar de echte uitdaging ligt hem in hoe je milieu impact naar beneden kan brengen. Life cycle analysis speelt hierin een cruciale rol. Daarnaast denken we vaak dat we weten wat de meest duurzame optie is, maar door te meten weet je ook op basis van cijfers wat echt de meest duurzame optie is.' Jan Niewold (EY-partner Climate Change & Sustainability Services) benadrukt dat je met deze metingen het goede gesprek aan kan gaan met klanten en stakeholders. In toekomstige mate komt de vraag naar EY om op verschillende type data assurance te geven, bijvoorbeeld duurzaamheidsclaims bij producten (klimaatneutraliteit). Jan: 'Veel is assureerbaar, maar er zijn wel voorwaarden.' Als voorbeeld noemt hij dat als er een bredere impact van een product wordt gerapporteerd, het wel belangrijk dat voor het maatschappelijk verkeer transparant wordt gemaakt wat de claim inhoudt, zodat deze wordt begrepen en vergelijkbaar is.

Barend van Bergen (EY-partner Strategy & Transactions) is betrokken geweest bij het opstellen van het EPIC-rapport (Embankment Project Inclusive Capitalism). Dit was een project waar EY met 22 investeerders en 9 multinationals heeft gekeken welke indicatoren bedrijven kunnen gebruiken om langetermijnwaardecreatie te communiceren naar de markt. Hier zijn 64 long term value indicatoren uit gekomen, waaruit bedrijven de belangrijkste voor hun business kunnen selecteren. Barend: 'Het EPIC-rapport wordt nu door de International Sustainability Standards Board (ISSB) gebruikt om standaarden te ontwikkelen.' De indicatoren kunnen door bedrijven voor vier doelen worden gebruikt: 1) interne rapportage, 2) als onderbouwing in stakeholdergesprekken met bijvoorbeeld de overheid, 3) innovatie en productontwikkeling en 4) strategie en M&A beslissingen.

Anke vat het gesprek tot nu toe samen: 'Langetermijnwaardecreatie heeft veel aspecten, dus het is belangrijk met stakeholders te spreken om te begrijpen wat voor hen van belang is. Het belang daarvan is groot en strekt van het verbeteren van je (interne) rapportages tot het voorkomen van een vijandig overnamebod'.

**Langetermijnwaardecreatie doelstellingen**

Joyce vertelt dat Ordina het doel heeft in 2030 klimaatneutraal te zijn. IT als sector is een 'enabler' binnen alle sectoren waarin zij werken. Ordina zit in die keten en draagt daaraan bij. Een andere doelstelling gaat over diversiteit. Ordina zet in op diversiteit omdat ze ziet dat bewezen is dat dit

bijdraagt aan bedrijfswaarde. Binnen IT, een redelijk door mannen gedomineerde sector, is dat zeker een opgave waarbij Ordina wil starten aan de basis – bij studenten en op universiteiten.

Hans deelt dat het belangrijk is dat er een holistische blik op labelling van producten is: 'Als er geen of minder suiker in producten zit, maar uiteindelijk wel meer koolhydraten, dan zet dit ons op het verkeerde been. Het is belangrijk dat we goede labels hebben en de consumenten goed informeren over duurzame en gezonde keuzes.'

Tjeerd legt uit dat de waarde bij ABN AMRO met name bij de klanten ligt: 'we verstrekken hypotheek, verlenen krediet en faciliteren beleggingen.' Hij legt uit dat het belangrijk is dat ABN AMRO in de eigen bedrijfsvoering tenminste het goede voorbeeld geeft, bijvoorbeeld wanneer het gaat over duurzame gebouwen. Het uiteindelijke doel is dat ABN AMRO haar klanten kan helpen in hun duurzaamheidstransitie.

Afsluitend vraagt Joep hoe diversiteit een rol speelt bij EY – ook een dienstverlener. Anke licht toe: 'We zien dat bij instroom het aantal mannen en vrouwen gelijk is, maar dat hoe hoger je in het pyramidemodel kijkt, er meer vrouwen uitstromen. Diversiteit is een thema waar we mee bezig zijn en diverse programma's voor hebben. We weten vanuit onderzoek dat diverse teams succesvoller zijn, we vinden dit ethisch belangrijk en als dienstverlener moeten we zelf het goede voorbeeld laten zien. Building a better working world is onze 'purpose' en dat klinkt fijn, maar het is nog belangrijker dat medewerkers dat kunnen vertalen naar wat zij elke dag doen en hoe dit aansluit op de doelen van onze organisatie als geheel.'

#### *Tot slot*

*De EY Sustainability Café's zijn een serie van zes gesprekken in de EY Wavespace in Amsterdam. Het doel van de café's is het faciliteren van het debat over actuele onderwerpen en ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid, om samen met onze stakeholders van elkaar te leren.*

*EY werkt op dit moment al met ongeveer 85 sustainability-specialisten uit ruim 20 verschillende disciplines. Over een jaar verwacht EY al 200 specialisten te kunnen inzetten. Wij helpen u graag, verduurzaming wordt immers de nieuwe norm in de wetgeving. Enkel duurzame organisaties en bedrijven zullen uiteindelijk toekomstbestendig blijken te zijn. Op onze website [ey.nl/sustainability](https://ey.nl/sustainability) vindt u meer informatie. Tevens kunt u hier de opname van deze sessie terugkijken en u aanmelden voor volgende sessies.*