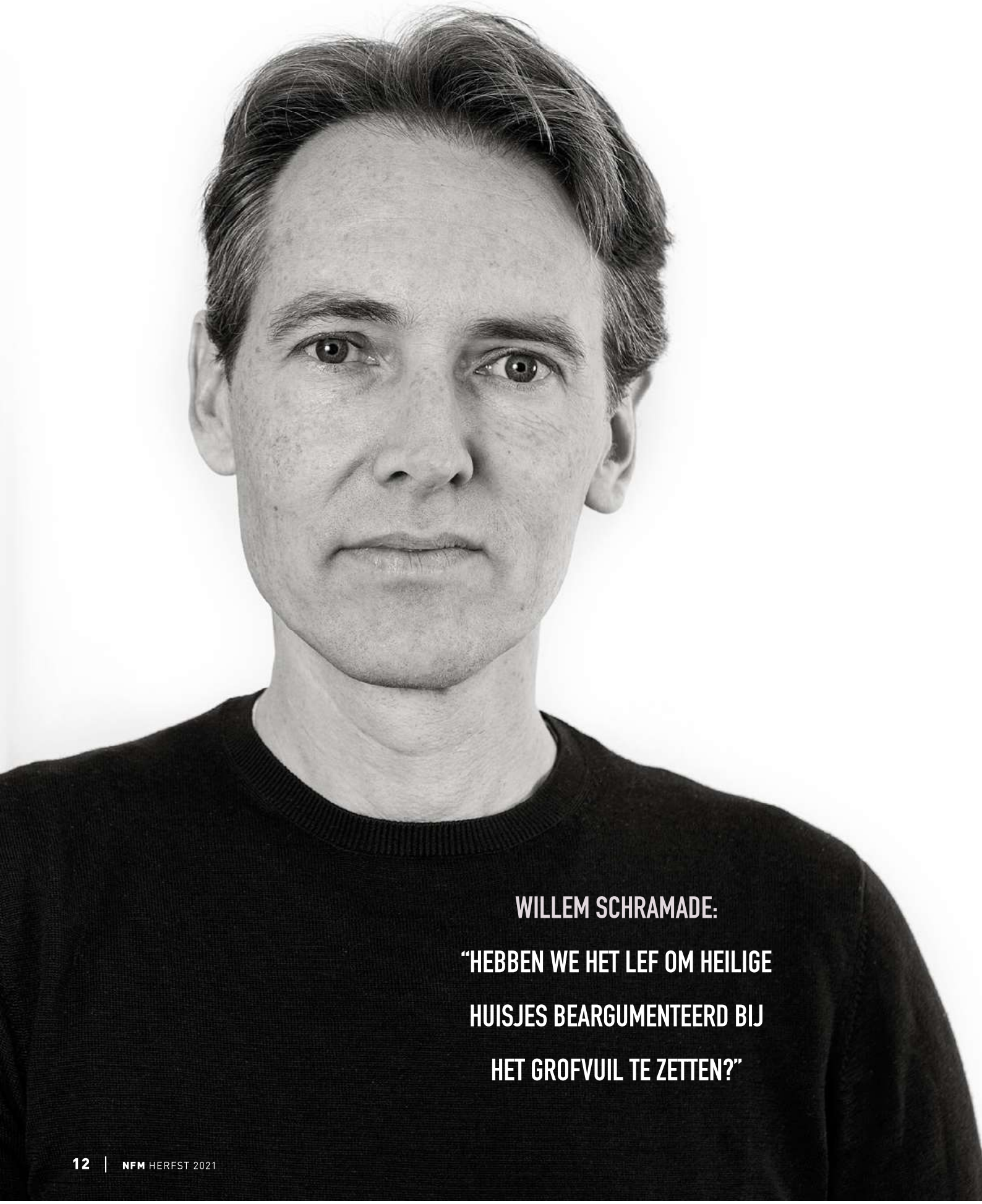


WILLEM SCHRAMADE:

“HEBBEN WE HET LEF OM HEILIGE HUISJES BEARGUMENTEERD BIJ HET GROFVUIL TE ZETTEN?”

– ESSAY –

Duurzaam kapitalisme en de rol van de financieel professional

Dit artikel vat mijn boek *Duurzaam Kapitalisme* kort samen en geeft daarnaast handvatten voor de financieel professional die met brede waarde aan de slag wil.

TEKST **WILLEM SCHRAMADE**

Het is hoog tijd voor systeemverandering. De roofbouw op de planeet blijft doorgaan en is zodanig groot dat ecologische en maatschappelijke rampen steeds frequenter en waarschijnlijker worden. Daarmee ondergraven we de toekomst van onze samenlevingen. Dat maakt het ecologisch probleem ook een financieel probleem. Maar doordat klimaatverandering niet in onze financiële modellen zit, doen we in feite alsof ze niet bestaat.

Zekerheid hebben we niet. De Zweedse hoogleraar Johan Rockström, hoofdauteur van het baanbrekende artikel *Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity* uit 2009 over planetaire grenzen, ontkent de onzekerheden allerminst. In een interview in *NRC Handelsblad van* 22 juni 2020 zegt hij: "Natuurlijk zijn er onzekerheden. Daarom werken we met het voorzorgsprincipe. Door niet de grens op te zoeken, blijven we uit de buurt van het moment waarop we de controle verliezen. Binnen de grenzen is er een grote kans dat de ijsmassa op Groenland niet onomkeerbaar smelt, dat de golfstroom niet onomkeerbaar verandert, dat toekomstige generaties niet onomkeerbaar worden opgescheept met meer dan twee meter zeespiegelstijging."

Maar hoe blijven we binnen de grenzen? Hoe schoppen we de heilige huisjes omver en vervangen we ze door betere alternatieven? Daarvoor zullen we goed in kaart moeten brengen welke structuren in het huidige systeem ons de verkeerde kant op sturen, en hoe we die in de juiste richting kunnen zetten. Dat maakt een geïntegreerd perspectief op financiën en duurzaamheid cruciaal.

GEÏNTEGREERD PERSPECTIEF

Wat opvalt in de quote van Rockström, is het gebruik van de term 'voorzorgsprincipe'. Dat zal de financieel georiënteerde lezer bekend in de oren klinken. Zoals we het voorzorgsprincipe toepassen op onze financiën, zo zouden we het ook voor ons natuurlijk kapitaal moeten aanwenden. Dat vereist een fundamentele hervorming van de maatschappij. Rockström erkent in datzelfde NRC-interview dat wetenschappers dat onvoldoende hebben duidelijk gemaakt: "Twintig jaar geleden werd klimaatverandering een onderwerp voor milieuministers. Dat hadden we nooit mogen accepteren. Klimaatverandering hoort op de agenda van premiers en ministers van Financiën. Milieuministers hebben veel te weinig invloed. Ze leggen hun besluiten voor aan ministers van Financiën en die zeggen: zeker, klimaat is heel belangrijk, maar nu zijn andere zaken net iets belangrijker." Om voortgang te boeken, moeten we met een financiële bril naar duurzaamheid kijken, en met een duurzaamheidsbril naar financiën – en uiteindelijk beide zaken geïntegreerd beoordelen.

De kern is een andere blik op waarde: voorbij louter financiële waarde (F) naar brede waarde, die naast financiële waarde ook sociale (S) en ecologische waarde (E) omvat. Daartoe

introduceer ik in Duurzaam Kapitalisme het waardevenster. Dat maakt brede waarde expliciet: door activiteiten zowel op hun financiële als op hun niet-financiële waarde te beoordelen, wordt veel duidelijker welke activiteiten wel en welke niet gewenst zijn. Dat helpt ons om betere keuzes te maken.

Tabel 1. Waardevenster

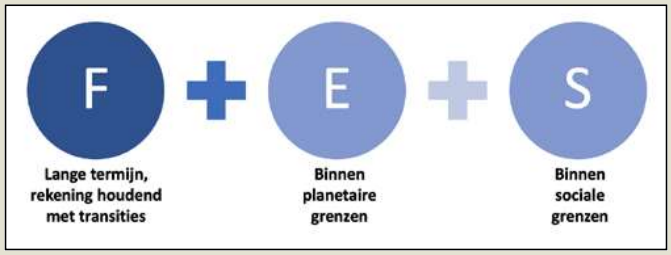
	E&S waarde vernietigend	E&S waarde creërend
F waarde creërend	Kwadrant 1 ***Roofbouw***	Kwadrant 2 ***Win-win***
F waarde vernietigend	Kwadrant 3 ***Ondergang***	Kwadrant 4 ***Liefdadigheid***

Het is mogelijk en noodzakelijk: we kunnen tot aanzienlijk betere maatschappelijke resultaten komen door sociale en ecologische waarde zichtbaarder te maken in informatiestromen, prikkels en besluitvorming. Dat is de centrale stelling van het boek. Het principe is simpel, maar de uitwerking is complex – want het moet gebeuren in een veelheid aan structuren. En het grootste struikelblok zijn wijzelf.

WAT IS HET?

Duurzaam kapitalisme dient de sterke punten van kapitalisme te behouden, zoals innovatie, autonomie en de efficiëntie van prijssignalen. Maar dan met een prijssignaal dat dichter bij echte waarde ligt; zonder het verslavende en verspillende consumentisme; met veel minder sturing op korte termijn financieel rendement; en meer zicht en sturing op sociale en ecologische waarde. Duurzaam kapitalisme is een systeem dat gericht is op brede waardecreatie, op alle soorten kapitaal. Een bedrijf maximaliseert niet zijn winst, maar balanceert de kapitalen: S+E+F.

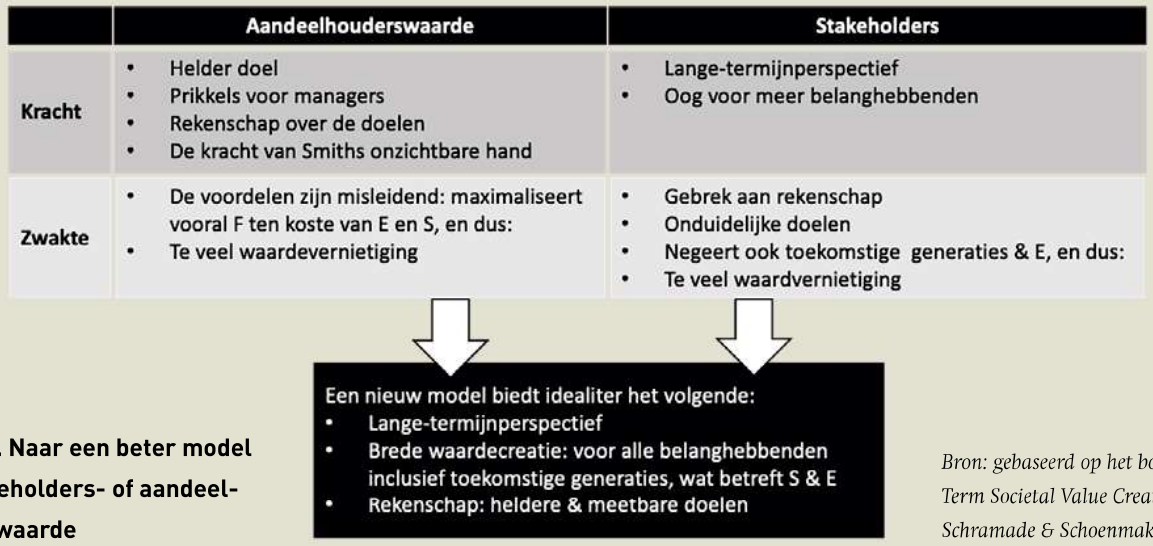
Figuur 1. Brede waarde



Duurzaam kapitalisme is mogelijk, maar of we de transitie echt gaan maken hangt van onszelf af. Hebben we voldoende lef om oude structuren te doorbreken en betere te omarmen? Echt lef: niet de bravoure van de opportunist die onuitvoerbare dingen roept, maar het lef om gestaag alle nodige stappen te blijven zetten, ook als ze moeilijk liggen; om de heilige huisjes beargumenteerd bij het grofvuil te zetten. Dat vraagt ook om een grote mate van eerlijkheid: een eerlijke benadering van de stand van zaken, eerlijke prijzen en eerlijke uitkomsten. Eerlijkheid betekent ook: dingen van meerdere kanten bekijken, oog hebben voor nuance. Ray Dalio, de oprichter van hedgefonds Bridgewater, gaat in zijn boek *Principles* nog een stap verder: volgens hem is radicale eerlijkheid naar jezelf en je omgeving de sleutel tot succes in werk en leven. Die eerlijkheid is hard nodig, want vooralsnog wijst men vooral naar de ander, terwijl we allemaal medeverantwoordelijk zijn en allemaal wat kunnen doen.

HOE WERKT HET?

De eerste hoofstukken van het boek analyseren wat er mis is met de huidige aansturing van bedrijven, de financiële sec-



Figuur 2. Naar een beter model dan stakeholders- of aandeelhouderswaarde

Bron: gebaseerd op het boek 'Long Term Societal Value Creation' van Schramade & Schoenmaker, 2020)

tor en overheden. Alle drie worden ze gefrustreerd door een te nauwe blik op waarde. Terwijl de financiële waarde wel goed gemeten en gerapporteerd wordt, blijven sociale en ecologische waarde grotendeels onzichtbaar. De huidige structuren zijn er niet op berekend. Het is dan ook geen verrassing dat die typen waarde daardoor een lage prioriteit krijgen en niet goed beheerd worden. Dat levert die tegenvallende maatschappelijke uitkomsten op.

In het tweede deel van het boek gaan we naar oplossingen. Onze blik op waarde schiet nu nog tekort, maar kan wel degelijk verbreed worden. Mensen vinden duurzame oplossingen vaak te duur, maar zien daarbij verborgen waarde over het hoofd. Prijs is niet gelijk aan waarde. Voor de beste langetermijnkeuzes moeten we het brede waardebegrip centraal stellen, dus niet alleen financieel, maar ook sociaal en ecologisch (figuur 1).

De daaropvolgende hoofstukken passen die bredere blik op waarde toe en laten zien hoe bedrijven, de financiële sector en overheden op brede waarde kunnen sturen. Dat betekent dat bedrijven brede waarde gaan meten en rapporteren wat een stevige verbetering in de prikkels en informatiestormen over S (sociaal) en E (ecologisch) vereist. Bedrijven balanceren de verschillende typen kapitaal, waarbij ze prioriteit geven aan de typen waarop ze waarde vernietigend zijn; en de missie als richtsnoer hebben: als je bestaat om de gezondheid van mensen te verbeteren, dan zal S een zwaarder gewicht krijgen dan E of F.

Figuur 3. Vijf actierichtingen voor bedrijven



Idealiter betalen bedrijven echte prijzen of belastingen over hun negatieve externaliteiten (de kosten die ze wel veroorzaken, maar niet dragen), zodat het vaker ook financieel gaat lonen om goed te presteren op S en E. Daarvoor is verankering in instituties nodig, wat inhoudt dat ook vanuit het belastingsysteem, het ondernemingsrecht, het onderwijs, etc. de prikkels komen om op brede waarde te sturen in plaats van korte termijn aandeelhouderswaarde.

Het derde deel van het boek richt zich op het realiseren van de oplossingen, en wat de lezer daaraan kan bijdragen. Belangrijk onderwerp is transities: als we weten dat we brede waarde willen creëren, hoe zorgen we er dan voor dat we het ook echt gaan doen? Hoe gaan we er komen? Bestaande structuren sputteren tegen en niet alle oplossingen zullen het even goed doen. Hoe werken transities? Het zijn geen lineaire processen, maar ze kennen wel een zekere logica. Uit een positieve toekomstvisie kunnen we afleiden welke stappen nu al genomen kunnen worden.

Figuur 4. Verankering in instituties



Vervolgens komen voorbeelden van nieuwe modellen en experimenten aan bod die cruciaal zijn in transities. Vaak worden die opgezet buiten het systeem: niet door overheden of grote bedrijven, maar door burgers en sociaal ondernemers. Het betreft meestal lokale samenwerking waarin particulieren de gaten opvullen die bedrijven, financiële sector en overheden laten vallen.

Aan de orde komt vervolgens hoe individuen de brede blik op waarde kunnen toepassen in hun eigen activiteiten en financiële beslissingen. Als individu kun je je eigen footprint terugbrengen, vaak ten gunste van je eigen portemonnee. Daarnaast kun je invloed uitoefenen op het gedrag van anderen, juist vanwege de gevolgen voor hun portemonnee – bijvoorbeeld in de rol van investeerder. De verandering moet uiteindelijk ook van onderaf komen. Tenslotte keren we terug naar het systeemniveau en hoe het gaat lukken: echt sturen op brede waardecreatie.

WAT KAN DE FINANCIEEL PROFESSIONAL DOEN?

In de overgang naar een duurzamere vorm van kapitalisme speelt de financieel professional een cruciale rol: hij of zijn weet hoe informatiestromen werken, hoe ze te analyseren en te verspreiden. Dat alles moet voor de E en S informatiestromen net zo grondig gaan gebeuren als nu voor financiële informatiestromen. De CFO en de financiële functie zijn ideaal

"DUURZAAM KAPITALISME IS MOGELIJK, MAAR OF WE DE TRANSITIE ECHT GAAN MAKEN HANGT VAN ONSZELF AF"

gepositioneerd om deze rol op zich te nemen. Zij kunnen E en S in hun werk integreren en zo E en S zichtbaar maken. Op E en S kan net zo goed gebudgetteerd worden als op F. Maar daar moet de informatie-infrastructuur dan wel op ingericht worden. Dat is een verantwoordelijkheid die de CFO deelt met alle financieel professionals in zijn of haar organisatie. Want zelfs in de meest specialistische en verkokerde rollen hebben mensen relaties en inzichten waarmee zij invloed kunnen uitoefenen. Ze zullen ook wel moeten: het Shell-vonnis laat zien dat de kosten die bedrijven afwentelen op de samenleving door de rechter niet langer aanvaardbaar worden geacht. Dat dwingt de CFO in een nieuwe rol, met een veel bredere taakopvatting.

Het werk van Impact Institute laat zien dat het meten van brede ondernemingswaarde goed mogelijk is. Maar er dient nog veel te gebeuren voordat het net zo grondig wordt toegepast als de meting van financiële waarde. Pas als veel meer ondernemingen het invoeren over langere tijd, ontstaan goede maatstaven voor vergelijking. Was de brede waardecreatie (of -vernietiging) van Air France-in 2019 beter dan in 2018 of 2017? En beter dan die van Lufthansa of Ryanair? Wat verklaart de verschillen?

Dat vraagt ook om standaardisatie. Impact Institute werkt daar hard aan en bracht in 2019 de eerste versie van het *Framework for Impact Statements* (FIS) uit. Ze beschouwen FIS als hun eerste bijdrage aan een algemeen aanvaarde norm voor het maken van impact statements. FIS probeert de vragen te beantwoorden die de mensen van Impact Institute in de praktijk voortdurend tegenkomen, zoals: hoe stuur je een organisatie op impact en brede waarde? En hoe communiceer je die naar aandeelhouders, stakeholders en de markt?

UITDAGING

Artikelen in het New Financial Magazine gaan doorgaans meer over zingeving dan dit verhaal over duurzaam kapitalisme. Wellicht is het voor veel lezers dan ook te droog, te weinig inspirerend en lijkt het teveel op het bestaande. Maar dat is juist de bedoeling. Het realiseren van een beter systeem is vooral een gedragsuitdaging. En om dingen te veranderen moet je aansluiten op de mainstream, op de methoden en het taalgebruik van finance en management. Het moet de grote meerderheid duidelijk worden dat sturing op brede waarde mogelijk en noodzakelijk is. En we moeten mensen handelingsperspectief bieden. Onze projecten zijn daarop gericht: het bouwen van een tool die klimaatrisico voor banken in kaart brengt; en een boek over investeringsbeslissingen binnen planetaire grenzen. Wat gaat u doen? ■

"OM DINGEN TE VERANDEREN MOET JE AANSLUITEN OP DE MAINSTREAM, OP DE METHODEN EN HET TAALGEBRUIK VAN FINANCE EN MANAGEMENT"



WILLEM SCHRAMADE

Dr. Willem Schramade is onafhankelijk adviseur en onderzoeker in duurzame financiering en ondernemingswaardering, met twintig jaar ervaring in de financiële wereld. Via zijn *Sustainable Finance Factory* adviseert hij financiële instellingen, maar ook overheden en internationale instellingen zoals OECD en WBCSD, en is hij betrokken bij verschillende impact startups. Hij publiceerde over duurzame financiering en doceert duurzame financiering aan de Erasmus Universiteit. Zijn academisch tekstboek *Principles of Sustainable Finance* (met prof. Dirk Schoenmaker) verscheen in december 2018 bij Oxford University Press. In november 2020 verscheen bij Bertram + de Leeuw Uitgevers zijn boek *Duurzaam kapitalisme.*

