

Deloitte.



Finem-workshop Duurzaamheid.

Terugblik en resultaten

Amsterdam, 26 mei 2008

Uhuiskamp@deloitte.nl

Accountants • Belastingadviseurs • Consultants • Financieel Adviseurs •

Het hoe wat en waarom van de FINEM Workshop

Aanleiding

- Finem signaleert dat duurzaamheid verschuift van milieu-issue naar strategisch item op de bedrijfsagenda. De prijsstijgingen en verminderde leveringszekerheid van grondstoffen, de kosten voor klimaatbeheersing en de noodzaak van een 'license to grow' stelt eisen aan de duurzaamheidprestatie van bedrijven. Finem ziet het als haar taak om leden de gelegenheid te bieden om hun inzicht in deze ontwikkelingen te vergroten en oplossingen aan te reiken voor een winstgevend duurzaamheidsbeleid.

Doelstelling workshop

- Identificeren van duurzaamheidstrends zodat financieel directeuren inzicht krijgen in verwachtingen van consumenten, medewerkers, aandeelhouders en andere stakeholders ten aanzien van de duurzaamheidsprestaties van hun bedrijf.

Opzet workshop

- Naast inhoudelijke inleidingen over de vraag hoe met duurzaamheid waarde kan worden gecreëerd is uitgebreid gediscussieerd aan de hand van stellingen en zijn vele ervaringen uitgewisseld.

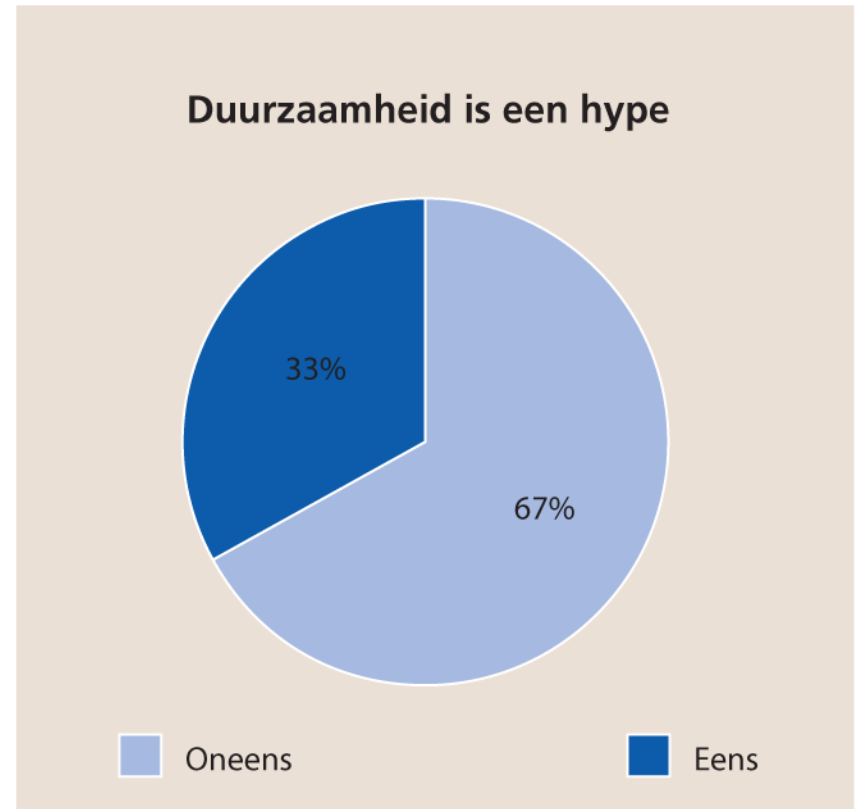
Stellingen
en discussie.



3. Duurzaamheid is een hype

Discussie

- Allen zijn het erover eens dat duurzaamheid op de maatschappelijke agenda zal blijven staan maar de intensiteit en de wijze waarop het onderwerp nu de aandacht heeft ervaart 1/3 als een hype.
- Verwachting wordt uitgesproken dat duurzaamheid binnen 5 – 10 jaar een geïntegreerd deel uitmaakt van het business model.
- Business analisten en beleggers wegen duurzaamheid in beoordelingen en beslissingen. Hierdoor wordt het gedrag van de peers minder relevant en zullen individuele bedrijven aan duurzaamheid moeten werken.
- Duurzaamheid is een one-way route; er is geen weg terug meer. Na (externe) rapportage over de duurzaamheidsprestaties verwachten stakeholders verdergaande verbeteringen. Het gaat erom deze verwachtingen goed te managen.
- Het onderwerp duurzaamheid is een onderdeel van je 'License to operate'. Daarom is het nodig om verantwoording af te leggen.



1. Verankeren in de bedrijfsstrategie

Discussie

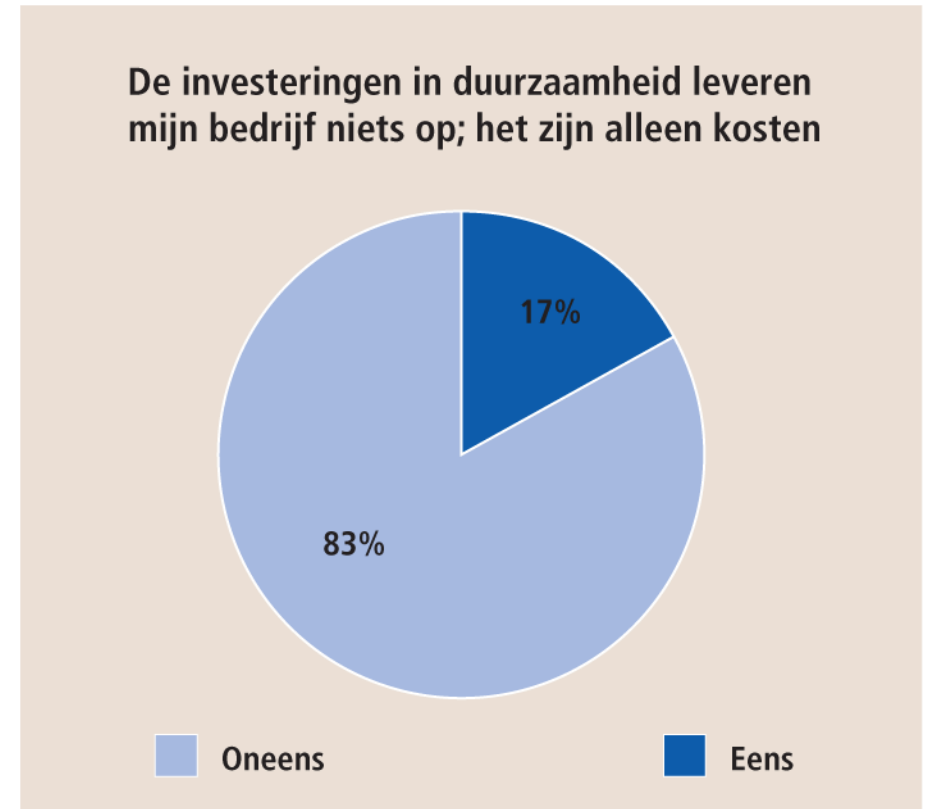
- Duurzaamheid wordt gestuurd door de waarde die gegenereerd wordt: met nieuwe producten, kostenbesparing, beheersen van risico's of door versterken reputatie. Daarbij moeten bedrijven een balans vinden tussen korte termijn en lange termijn denken.
- Duurzaamheid moet worden afgepeld tot de kern, momenteel is het veelal een marketing tool. Daarbij is de valkuil dat een onderneming het ene predikt, maar het andere bezigt. Voor duurzaamheid is belangrijk: *'Walk the Talk'*.
- De mate van integratie in de bedrijfsprocessen is afhankelijk van het type organisatie; voor de ene onderneming is integratie in alle operationele processen noodzakelijk terwijl andere organisaties mogelijk kunnen volstaan met uitvoeren van jaarlijks duurzaamheidsprogramma.
- Het verankeren van duurzaamheid in bedrijfsstrategie is de taak van het gehele managementteam. De rol van CFO richt zich met name op risico aspecten van duurzaamheid, implementeren van sturingsmechanismen en governance



2. Investerings en kosten

Discussie

- De vraag werd opgeworpen of duurzaamheid vraag gedreven of aanbod gedreven is. Bij duurzaamheid zie je beide kanten terug.
- Daarnaast is duurzaamheid sectorafhankelijk; dus voor de ene sector zijn investeringen relevanter dan voor andere sectoren.
- Uiteindelijk is de consument het uitgangspunt: de consument beloont uiteindelijk het merk.



4. De agenda van de CFO

Discussie

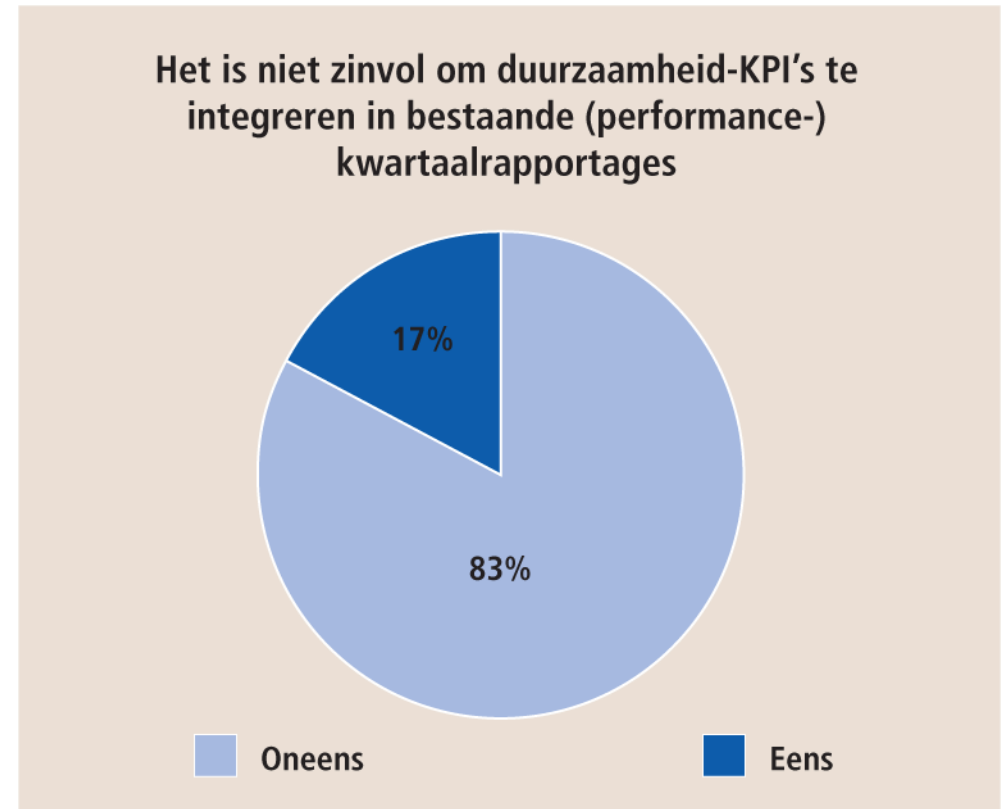
- Algemene opvatting is dat het allereerst op de agenda van de gehele onderneming staat. Het heeft óók met de agenda van de CFO te maken, maar voornamelijk met de agenda van gehele managementteam.
- Bovenstaande impliceert dat er een risico voor de onderneming is als het niet opgepakt wordt: daar moet de CFO dus mee bezig zijn vanuit zijn rol als risicobeheerser.
- Om duurzaamheid handen en voeten te geven, zal je als onderneming meer moeten initiëren dan het alleen op de agenda van de CFO te zetten: het moet op de agenda van alle medewerkers staan en er moet een link zijn naar het management en de cultuur van de organisatie.
- Het onderwerp duurzaamheid zal breed gedragen moeten worden in de organisatie. De CEO is eindverantwoordelijk voor het onderwerp duurzaamheid in de onderneming.



5. Duurzaamheids-KPI's en rapportage

Discussie

- Onderscheid kan worden gemaakt tussen interne focus (tbv sturing) of externe focus (bv middels rapportage).
- Vanuit efficiency en borging interne sturing is het wenselijk duurzaamheids KPI's te integreren in managementrapportages.
- Belangrijk is voor zowel de interne als de externe focus eenzelfde kapstok te gebruiken voor de duurzaamheids-KPI's. In hoofdlijnen moeten zij dezelfde basis in zich hebben.
- Discussiepunt is hoever moet een onderneming gaan om assurance te verkrijgen over haar duurzaamheids KPI's. Assurance verloopt volgens de aanwezigen overigens efficiënter indien het geïntegreerd wordt in operationele en financiële audits.

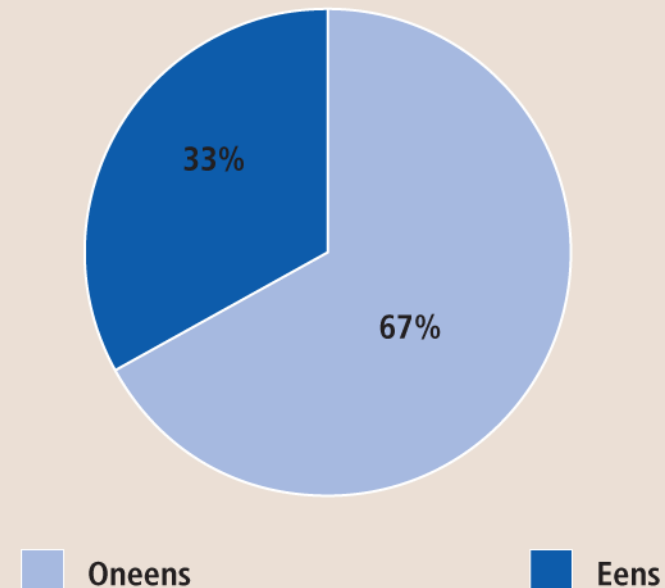


6. Actieve communicatie

Discussie

- Consumenten en omgeving hebben veel behoefte aan informatie over duurzaamheid. Echter, het is van belang om jezelf niet op je borst te slaan **met** dit onderwerp
- Als bedrijven nog geen uitgekristalliseerd duurzaamheidsbeleid hebben of het nog niet hebben geïntegreerd in bedrijfsprocessen, levert actieve communicatie risico's op, met name voor de geloofwaardigheid
- Het gevoel heerst dat sommige ondernemingen nog teveel aan 'Greenwashing' doen: 'de vos die de passie preekt'.
- Onderdeel van de communicatie is het bereiken van studenten cq. toekomstige medewerkers; voor hen, zo is de algemene opinie, zal niet alleen het financiële aspect van de onderneming tellen

Actieve communicatie over duurzame initiatieven levert meer risico's op voor de organisatie van dat het bijdraagt aan de succes van de organisatie



Deloitte.

©Deloitte 2008

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu, a Swiss Verein, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu and its Member Firms.

Designed and produced by MCB D at Deloitte, Rotterdam.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu