

## Sustainability Value Map

### Het bepalen van duurzame prestatiecriteria



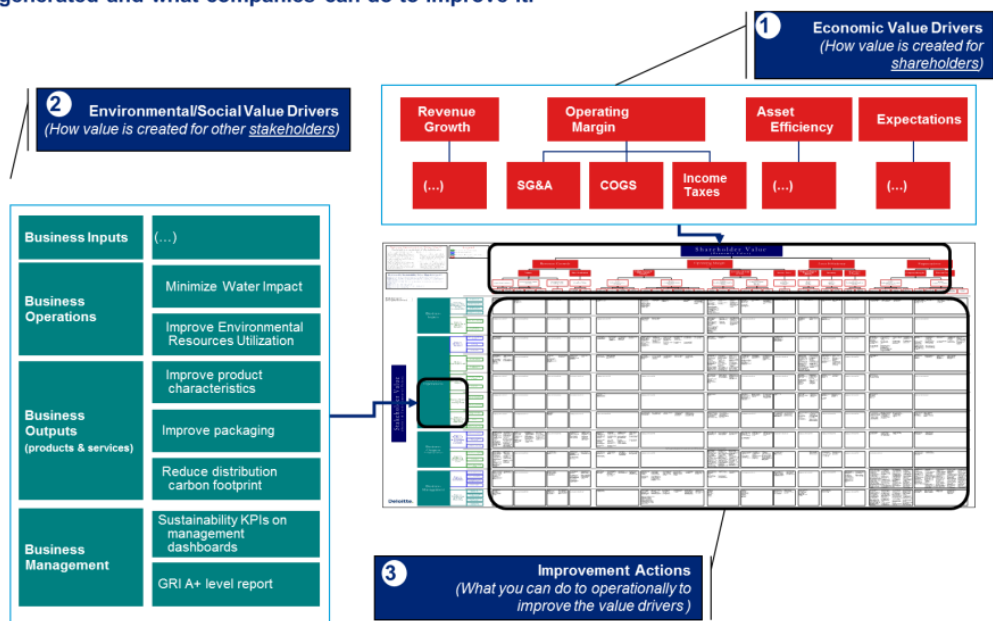
De resultaten van de Commissarissen Survey 2010 laten zien dat 97 % van de ondervraagde commissarissen duurzaamheid als een (zeer) belangrijk onderwerp voor hun onderneming beschouwt. Echter, slechts 26% heeft de duurzaamheidsuitdagingen vertaald naar meetbare prestatiecriteria (KPI's). De Sustainability Value Map (SVM) kan organisaties helpen bij het vaststellen en meten van hun duurzaamheidsprestatie.

### Achtergrond

Welke meetinstrumenten en prestatieindicatoren voor duurzaamheid van toepassing zijn, is voor ieder bedrijf anders. Om organisaties te ondersteunen bij het identificeren van de factoren die de duurzaamheidsprestatie het meest beïnvloeden, heeft Deloitte de Sustainability Value Map (SVM) ontwikkeld. De SVM maakt de verbinding tussen duurzaamheidsinitiatieven en de concrete uitwerking daarvan inzichtelijk, waarmee bestuurders een instrument in handen hebben om duurzaamheidsmaatregelen te selecteren die het grootste rendement kunnen sorteren voor aandeelhouders en andere stakeholders.

### The Sustainable Value Map™

The SVM is a unique framework that shows how economic, environmental and social value is generated and what companies can do to improve it.



## De SVM

De SVM onderkent vier kernbegrippen bij het creëren van aandeelhouderswaarde – omzetgroei, bedrijfsmarge, efficiency en verwachtingen - die in de tabel hieronder zijn weergegeven. Een organisatie kan op een aantal manieren invloed uitoefenen op elk van deze begrippen, en tegelijk waarde creëren voor de relevante belanghebbenden.

Een bedrijf kan bijvoorbeeld de omzet trachten te verhogen door nieuwe producten met een hogere marge te ontwikkelen. Dit biedt marktkansen voor duurzame producten, die waarde creëren voor bepaalde belanghebbenden doordat de producten een geringere ecologische belasting vormen. Bovendien kunnen deze duurzame producten aandeelhouderswaarde creëren doordat ze bij wijze van premie voor een hogere prijs kunnen worden verkocht.

Driver	Hoe aandeelhouderswaarde wordt gegenereerd	Link met stakeholderwaarde
Omzetgroei	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nieuwe cliënten verwerven</li> <li>Retentie en groei bestaande cliënten</li> <li>Leverage inkomensgenererende bedrijfsmiddelen</li> <li>Prijsbeleid versterken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zijn er marktmogelijkheden voor duurzame producten?</li> <li>Zijn klanten bereid meer te betalen voor duurzame producten?</li> </ul>
Bedrijfsmarge	Efficiency verbeteren in: <ul style="list-style-type: none"> <li>Cliënteninteractie</li> <li>Retentie en groei bestaande cliënten</li> <li>Corporate / shared services</li> <li>Ontwikkeling &amp; productie</li> <li>Logistiek &amp; serviceprovisie</li> <li>inkomstenbelasting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kan het gebouwontwerp verbeterd worden om natuurlijke lichtinval te maximaliseren en energieverbruik en –kosten te verminderen?</li> <li>Kunnen wij de beslissingen van leveranciers met betrekking tot hun gebruik van resources beïnvloeden?</li> </ul>
Efficiency	Efficiency verbeteren in: <ul style="list-style-type: none"> <li>PP&amp;E</li> <li>Voorraden</li> <li>Ontvangsten en uitgaven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zal energiebesparende apparatuur hogere productiviteit en langere levensduur tot gevolg hebben?</li> <li>Kunnen wij productiefaciliteiten rationaliseren, en tegelijk transport verminderen?</li> </ul>
Verwachtingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management en toezicht verbeteren</li> <li>Uitvoeringsmogelijkheden verbeteren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zal meer natuurlijke lichtinval werknemersproductiviteit verhogen?</li> <li>Hoe meten en rapporteren wij over omgevings- en sociale prestaties, opdat dit transparant is richting stakeholders?</li> </ul>

### ***Van waarde-beïnvloeding naar concrete prestatiecriteria***

Zoals een CFO vertrouwt op financiële indicatoren om te sturen op aandeelhouderswaarde, zo is het ontwikkelen van de juiste prestatiecriteria op het gebied van duurzaamheid essentieel voor het opstellen van een duurzaamheidsstrategie. Op deze wijze kan de complete prestatie van de organisatie ook ten opzichte van de gestelde doelstellingen worden geëvalueerd. Deze prestatiecriteria moeten de toegevoegde waarde van duurzaamheid meten, zoals geïdentificeerd met behulp van de SVM.

Het is aan de Raad van Bestuur om te beslissen welke prestatiecriteria noodzakelijk zijn om de duurzaamheidsstrategie uit te voeren, zodat duidelijk wordt hoe de prestatiecriteria op bestuursniveau zich door de organisatie naar beneden doorvertalen. Ook kan dan inzichtelijk worden hoe relevante informatie binnen de organisatie wordt opgeslagen en hoe de verantwoordelijkheid voor het behalen van elk prestatie criterium georganiseerd is.

Duurzaamheid wordt steeds belangrijker op alle niveaus binnen een organisatie: van postkamer tot directievlager. Daarom zullen organisaties die duurzaamheid het meest effectief toepassen voordelen zien voor hun merk, de personeelsretentie, de betrokkenheid van belanghebbenden, en (de meest waardevolle indicator voor CFO's): de winst.

*Wilt u meer weten over de Sustainability Value Map? Aarzelt u dan niet om contact op te nemen met Deloitte Enterprise Risk Services: Ralph Thurm (06-1234 5148, [rthurm@deloitte.nl](mailto:rthurm@deloitte.nl)) of Udeke Huiskamp (06-1234 2829, [uhuiskamp@deloitte.nl](mailto:uhuiskamp@deloitte.nl)).*