

MET DUURZAAMHEIDSLEIDERS INNOVEREND IN DE RACE

Door Robert Klijn, Voorzitter Commissie Verantwoord Beleggen van VBA beleggingsprofessionals

Succesvolle bedrijven voeren op tijd strategische innovaties door. Deze innovaties komen voort uit een andere manier van denken. Welke verband is er tussen innovaties en duurzaamheid?

Foto: Archief VBA



In het najaar van 2003 organiseerde ik een vijftal bezoeken aan Nederlandse bedrijven voor de SRI (*Sustainable and Responsible Investment*)-specialisten van institutionele beleggers. Philips maakte toen een zeer overtuigende indruk. Henk de Bruin - deze maand 26 jaar bij Philips Sustainability - presenteerde een duidelijk plan om de gehele keten van toeleveranciers de waarden en normen van Philips te laten onderschrijven. Henk liet een plaatje zien waarin Chief Executive Officer Gerard Kleisterlee vertelde dat Philips de belofte van het merk 'Let's make things better' waar maakt door op economische welvaart, milieukwaliteit en sociale waarde goed te presteren.

In 2003 vonden CEO's volgens het World Economic Forum CEO-onderzoek nog dat merk en reputatie de belangrijkste redenen achter duurzaamheid bij hun bedrijf waren. Innovatie en leren werden als zevende drijfveer voor duurzaamheid genoemd. Inmiddels is duurzaamheid wèl een belangrijke drijfveer voor innovatie, zo blijkt uit onderzoek van Deloitte uit 2012. De kans om een top *innovator* te worden, is flink groter voor bedrijven die ook duurzaamheidsleiders zijn. Duurzaamheid leidt dus tot innovatie.

De aandacht voor duurzaamheid leidt tot een andere manier van denken. Een ander perspectief stimuleert het vermogen om te innoveren. Strengere regels voor de uitstoot van broeikasgassen dwingen bijvoorbeeld tot nadenken over efficiënter energiegebruik. In 2009 besloot het Duitse software bedrijf SAP om duurzame ontwikkeling te omarmen. Korte en lange termijn winsten werden voortaan in balans gebracht door met economische, sociale en milieurisico's en kansen op een holistische manier om te gaan. In 2010 presenteerden Co-CEO's Bill McDermott en Jim Hagemann Snabe een nieuwe innovatie gedreven strategie. Hiermee speelt SAP in op strategische innovaties, zoals de transformatie van de verkoop van auto's naar mobiliteit. De verkoop van energie verschuift nu naar het orkestreren van energieconsumptie met behulp van *cloud computing* en geavanceerde analysetechnieken.

Een enquête van McKinsey onder CEO's en andere bestuurders van juli dit jaar toont dat reputatiemanagement naar de tweede plaats is verdrongen als de belangrijkste motivatie voor hun duurzaamheidsinspanningen. Het aansluiten van duurzaamheid bij de missie en strategie van het bedrijf is topprioriteit van bestuurders geworden. Een mogelijke verklaring is dat sinds 2012 het aantal CEO's dat duurzaamheid als de belangrijkste strategische prioriteit ziet, bijna is verdrievoudigd. Bij bijna de helft van de CEO's staat duurzaamheid in de top 3 op de agenda. Een derde van de andere bestuurders hebben duurzaamheid in hun top 3 van strategische prioriteiten staan.

Hoe herken je duurzaamheidsleiders? De McKinsey-enquête geeft aan dat bestuurders van deze bedrijven vaker dan andere bedrijven zeggen dat ze:

- agressieve interne en externe doelstellingen voor duurzaamheid gebruiken;
- een duurzaamheidsstrategie hebben met duidelijke, door een brede coalitie geformuleerde strategische prioriteiten;
- een bewustzijn hebben binnen de hele organisatie van de financiële voordelen van duurzaamheid;
- een hoge mate van engagement met werknemers hebben over duurzaamheid op ieder niveau;
- een *life-cycle* strategie voeren;
- minder barrières tegenkomen om waarde te realiseren door duurzaamheid.

Beleggers letten steeds meer op duurzaamheid bij bedrijven, omdat ze 'overige risico's' willen voorkomen. Als ze door analyse en gesprekken met CEO's duurzaamheidsleiders herkennen, hebben ze meer kans om te beleggen in bedrijven die op tijd de strategische innovaties doorvoeren die nodig zijn om in de race om rendement te blijven. «