



Wageningen Economic Research | White paper

True cost accounting in de interne bedrijfsvoering

Voordelen, valkuilen en voorbeelden uit de praktijk

Rebekah Simmons en Koen Boone

Januari 2022

[KLIK OP HET ONDERDEEL VAN KEUZE](#)

[Inleiding](#)

[True cost accounting in duurzaamheidsdoelstellingen](#)

[True cost accounting in besluitvorming](#)

[True cost accounting in beoordelingen](#)

[True cost accounting in risicomanagement](#)

[True cost accounting in kostenremediëring](#)

[True costs in duurzaamheidsverslaglegging](#)

[True cost accounting in communicatie](#)

[Conclusie](#)

[Literatuur](#)

Inleiding

In 1970 betoogde econoom Milton Friedman in zijn New York Times essay dat het bedrijfsleven maar één verantwoordelijkheid heeft: winst maken voor zijn aandeelhouders. Onderzoeken laten zien dat er succesvolle 'business cases' schuilen achter het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid door bedrijven. Zo zijn duurzame bedrijven succesvoller in innoveren, medewerkers aantrekken en risico's mitigeren (Harvard Business Review, 2016). Een duurzame bedrijfsvoering is niet eenvoudig te realiseren en er zijn verschillende methodes die het bedrijfsleven in de verduurzaming kunnen ondersteunen. In deze brochure staat één methode centraal: 'true cost accounting'.

True cost accounting is een relatief nieuwe methode die het mogelijk maakt om de externe maatschappelijke effecten van een bedrijf of een product op sociaal en ecologisch vlak te bepalen. De methode kan voor verschillende toepassingen worden gebruikt en zowel de producent, de consument als de overheid ondersteunen in het maken van duurzamere keuzes. In deze brochure kijken we naar de verschillende toepassingen van true cost accounting in de interne bedrijfsvoering. De centrale vraag: Hoe kan een bedrijf effectief true cost accounting gebruiken in zijn interne bedrijfsvoering? Toepassingen van true costing in de contacten met ketenpartners en consumenten (externe bedrijfsvoering) worden in deze notitie niet behandeld.

We bespreken de rol van true cost accounting in de interne bedrijfsvoering voor zeven verschillende toepassingsmogelijkheden, namelijk true cost accounting in

- 1 Doelstellingbepaling
- 2 Besluitvorming
- 3 Beoordeling
- 4 Risicomanagement
- 5 Remediëring
- 6 Duurzaamheidsverslaglegging
- 7 (overige) Communicatie.

In deze brochure zijn de voordelen vermeld van elke toepassing, mogelijke valkuilen, tips en inspirerende 'best practices' uit het bedrijfsleven.

We gebruiken true cost accounting voor het in beeld brengen van de externaliteiten, maatschappelijke kosten en baten of de verborgen kosten. True pricing is een toepassing waarbij de true costs geïnternaliseerd worden (bijvoorbeeld via belastingen of in de productprijs of in het geval van gebruik binnen een bedrijf waarbij de interne verrekenprijzen de maatschappelijke kosten en baten bevatten). Bij true value worden naast de kosten ook de baten geïnternaliseerd.

Wat is true cost accounting?

True cost accounting is een methode die een integraal beeld geeft van de economische en duurzaamheidsaspecten van de productie en consumptie van een product. True cost accounting integreert de externe kosten en baten voor de samenleving in financiële cijfers. Dit gebeurt in vier stappen: 1) Het meten van de impact van producten (sociaal, bijvoorbeeld dierenwelzijn, en milieu, bijvoorbeeld klimaat); 2) Het uitdrukken van de impact in financiële termen; 3) Het integreren van de kosten in bijvoorbeeld productprijzen, winst en rendement; 4) Het verbeteren van de impact door te werken aan het verlagen van de 'echte kosten' (True Price, 2015).

Het doel van true cost accounting is om duurzaamheidsimpact een integraal onderdeel te laten vormen in de beslissingen rond bedrijfsvoering, consumenten te helpen in hun keuze voor het meest duurzame product en overheden te ondersteunen in de duurzaamheidstransitie (WUR, n.d.).

Op dit moment worden verschillende methodes gebruikt om tot de true costs te komen. Er is (nog) geen uniforme, publieke methodologie beschikbaar met een wetenschappelijk fundament (zie UN Food systems Summit 2021, annex 1). De transparantie kan vergroot worden indien voor de huidige raamwerken de volgende zaken inzichtelijk gemaakt worden:

- de maatschappelijke thema's of duurzaamheidsthema's die meegenomen zijn;
- de methodiek die toegepast is;
- de databronnen die gebruikt zijn bij de bepaling van de hoogte van de duurzaamheidsindicatoren;
- de schaduwrijzen die gebruikt zijn om duurzaamheidsindicatoren te waarderen.

Deze brochure is gericht op de toepassingen van true cost accounting, ná het berekenen daarvan. Op de methodologische kwesties wordt niet verder ingegaan. True cost accounting kan betrekking hebben op een product, bedrijf of geografische eenheid.



True cost accounting in duurzaamheidsdoelstellingen

Steeds meer bedrijven zijn transparant over hun duurzaamheidsambities via publiekelijk beschikbare doelstellingen. Zo heeft 55% van de N100 bedrijven¹ een publiekelijk beschikbare doelstelling over het reduceren van broeikasgasemissies (KPMG, 2020). True cost accounting kan een rol spelen in het bepalen van de focus van doelstellingen, het effectief behalen ervan, mogelijke trade-offs tussen thema's en doelstellingen en het bepalen van de realisatie van doelstellingen.

Impactvolle doelstellingen bepalen

Het bepalen welke activiteiten de meeste duurzaamheidsimpact hebben, is niet voor ieder bedrijf meteen evident. Wanneer een bedrijf via true cost accounting weet waar zijn duurzaamheidsimpact ligt, kan het doelstellingen stellen die focussen op de activiteiten met de grootste impact (effectiviteit) of op activiteiten waar per eenheid investering veel impact gegenereerd wordt (efficiency). Een bedrijf dat ziet dat een groot gedeelte van zijn 'echte kosten' voortkomt uit een bepaalde activiteit, kan hier een doelstelling aan verbinden. Het aansluiten van doelstellingen bij de kernactiviteiten van een bedrijf zorgt ten eerste voor meer impact op duurzaamheidsvlak, maar biedt op de langere termijn ook meer strategisch voordeel voor het bedrijf zelf (Van Tulder, 2018). Zo kan een oliemaatschappij plastic verminderen in de bedrijfskantines, maar is de impact waarschijnlijk veel groter wanneer de inspanningen zich richten op het verduurzamen van energiebronnen. Niet alleen op ecologisch vlak, maar ook voor de toekomstbestendigheid van het bedrijf zelf.

Effectief doelstellingen behalen

Welke interventies verlagen de negatieve impact het meest? Doelstellingen kunnen effectiever behaald worden door inspanningen en investeringen te richten op wat de meeste impact kan hebben of wat kosteneffectief doorgevoerd kan worden. Daarnaast helpt true cost accounting in het formuleren van integrale duurzaamheidsdoelstellingen, waardoor onbedoelde trade-offs die de vooruitgang vertragen, worden voorkomen.

Metten is weten

Wanneer de voortgang en impact van een duurzaamheidsdoelstelling niet gemeten kunnen worden, is dit een potentieel risico op reputatieschade. Met true cost accounting wordt de duurzaamheidsimpact van een bedrijf gekwantificeerd, waardoor het gemakkelijker wordt om doelstellingen te koppelen aan kwantitatieve key performance indicators (KPI's). Hierdoor kunnen de verbeteringen van externaliteiten gemonitord worden. Bij het opstellen van een kwantitatieve doelstelling, is het

belangrijk om niet te veel en niet te weinig te beloven. Als doelstellingen onrealistisch hoog liggen, worden ze intern als 'niet haalbaar' beoordeeld, maar als ze te weinig uitdagend worden ervaren, wordt er intern geen aandacht aan besteed. Bedrijven kunnen gestraft worden voor vage doelen maar net zo goed voor onderprestaties ten opzichte van doelen die realistisch gezien nooit bereikt zouden kunnen worden (EY, 2021).

Best Practice: Olam

Een goed passend voorbeeld is Olam, een internationaal voedings- en agrobedrijf. Olam heeft de kosten van de milieueffecten van zowel de landbouwactiviteiten als de verwerking in de cacao-toeleveringsketen berekend. Dit heeft geresulteerd in een officiële doelstelling in hun duurzaamheidsverslag (Olam, 2020), namelijk: 'In 2030 hebben we onze kosten voor natuurlijke kapitaal met 30% verlaagd in onze wereldwijde cacao-toeleveringsketen (t.o.v. 2018)'. Door middel van true cost accounting kan Olam een concreet, integraal en meetbaar doel formuleren. Daarnaast helpt true cost accounting ook bij het behalen van de doelstelling. Olam heeft nu namelijk zicht op de activiteiten die het meest of het minst verantwoordelijk zijn voor de maatschappelijke kosten voor milieu (natuurlijk kapitaal). Met deze informatie kunnen de investeringen en inspanningen van Olam worden gericht op interventies in de toeleveringsketen die de meeste impact zullen hebben.

True cost accounting in duurzaamheidsdoelstellingen

- Concretiseer doelstellingen met behulp van true cost accounting.
- Behaal deze doelstellingen effectiever door inspanningen en investeringen te focussen op de activiteiten die de meeste impact hebben.
- Wees ambitieus, maar pas op met overambitieuze doelstellingen: stakeholders kunnen een bedrijf hierop afstraffen.

¹ De 100 grootste bedrijven (qua omzet) in Nederland





True cost accounting in besluitvorming

Hoe vergelijk je als bedrijf een project met veel winstpotentieel met een project met veel positieve milieu-impact? Hoe houd je rekening met de CO₂-uitstoot van een nieuwe investering? Sociale en ecologische externaliteiten zijn vaak ingewikkeld te integreren in strategische beslissingen, vanwege hun multidimensionaliteit, verschillende meeteenheden en gebrek aan vanzelfsprekende waardes (True Pricing, 2015). True cost accounting kan de besluitvorming in een bedrijf ondersteunen door het mogelijk te maken om verschillende opties af te wegen.

Optimalisering van strategische besluitvorming

Het moneteriseren van externe effecten geeft bedrijven de mogelijkheid om beter geïnformeerde strategische beslissingen te nemen. Door externaliteiten uit te drukken in dezelfde financiële eenheid, wordt het gemakkelijker om deze met elkaar én met de standaardwinstdrijvers te vergelijken. True cost accounting maakt het zodoende mogelijk om de maatschappelijke kosten en opbrengsten van de verschillende opties mee te nemen voor strategische besluiten rondom bijvoorbeeld investeringen, projecten, innovaties, productiewijzen, et cetera. Bijvoorbeeld: een bedrijf wil investeren in een nieuw innovatief product en heeft daarbij een aantal opties om uit te kiezen. Het is zeer waarschijnlijk dat het bedrijf secuur zal kijken naar de verschillende winstpotentiëlen. Het is minder vanzelfsprekend dat een bedrijf de negatieve en positieve externe effecten van de opties (volwaardig) zal meenemen in de strategische beslissing. Met behulp van 'true cost accounting' kan een bedrijf de gehele impact van een innovatie meenemen in de besluitvorming – niet alleen op economisch vlak, maar ook op sociaal en ecologisch vlak. Daarnaast kan het moneteriseren van de impact van een bedrijf helpen om de innovatie te concentreren op die onderdelen van het bedrijf waar de meeste duurzaamheidswinst te behalen valt.

Bewust stilstaan bij methodologische zwaktes

Op dit moment is er (nog) niet één publieke, uniforme methode om de echte kosten van een product of dienst te

bepalen. De zwaktes zitten op een aantal punten, te weten: 1) incomplete uitwerking van de methode (er bestaat anno 2021 nog geen methodiek om dierenwelzijn mee te wegen); 2) het ontbreken van specifieke data (LCA's zijn niet voor alle producten en productiewijzen beschikbaar); en 3) niet altijd juiste schaduw prijzen voor de indicatoren per duurzaamheidsthema's. Een basisraamwerk met belangrijke duurzaamheidsthema's (bijvoorbeeld klimaat inclusief de CO₂-prijs) is wel beschikbaar. Bij alle toepassingen van true cost accounting is het belangrijk om je bewust te zijn van de methodologische overwegingen die zijn gemaakt en eventuele zwaktes en/of trade-offs die hieruit voortkomen. Dit is helemaal belangrijk wanneer true cost accounting wordt gebruikt voor strategische besluiten.

Best Practice: Evonik

Evonik, in samenwerking met KPMG, berekende vorig jaar de echte prijs van de productie van verschillende vleessoorten met verschillende soorten voer. De analyse gaf inzichten in de negatieve sociale en milieueffecten van vleesproductie en identificeerde kansen om deze negatieve effecten substantieel te verminderen door innovatieve diervoeding te gebruiken. Evonik ziet deze analyse dan ook als een hulpmiddel om besluiten op het gebied van innovatie en product-portfoliomanagement te ondersteunen en om nieuwe producten te ontwikkelen die een groot positief effect hebben op de samenleving.

True cost accounting in besluitvorming

- Druk externaliteiten uit in dezelfde financiële eenheid als de standaardwinstdrijvers, zodat externaliteiten kunnen worden meegenomen in de besluitvorming met betrekking tot investeringen, projecten, innovaties enzovoort.
- Kijk kritisch naar eventuele zwaktes in de gebruikte methodologie; je wilt grotere, strategische besluiten baseren op een complete, wetenschappelijk en maatschappelijk gedragen methode, op voor het bedrijf of keten relevante data en correcte schaduw prijzen.
- Maak gebruik van gevoeligheidsanalyses zodat de kans op foutieve besluiten geminimaliseerd wordt.



True cost accounting in beoordelingen

Een onderzoek van Bain laat zien dat slechts 24% van de werknemers verantwoordelijk worden gehouden voor duurzaamheidsprestaties in het bedrijf. Tegelijkertijd haalt slechts 2% van de bedrijven de duurzaamheidsambities die zij in hun programma's omschrijven (Bain & Company, 2016). True cost accounting kan gebruikt worden voor het achteraf beoordelen en evalueren van de maatschappelijke impact van afdelingen, personen, producten en projecten. Vervolgens kunnen beloningen gekoppeld worden aan duurzaamheidsprestaties (financiële bonussen, promoties, prijzen), zodat alle personen in het bedrijf gestimuleerd worden om duurzaamheid te maximaliseren.

Focus op de juiste doelstellingen

Bestuurders moeten zorgvuldig kiezen welke doelstellingen en indicatoren worden gekoppeld aan extra prikkels: een 'beloning' hoeft dan ook niet gekoppeld te worden aan alle duurzaamheidsdoelstellingen. Zo noemt PWC (2020) het koppelen van beloningen aan de verkeerde duurzaamheidsindicatoren 'onproductief' of zelfs 'contraproductief'. Een koppeling maken met een relatief onbelangrijke duurzaamheidsindicator kan onbedoelde gevolgen en ongewenste trade-offs hebben.

Op welke doelstellingen moet de focus dan liggen? Volgens de Harvard Business Review (2018) kan het nuttig zijn om bonussen van leidinggevenden te koppelen aan doelstellingen waarmee grote strategische kansen op het gebied van duurzaamheid gecreëerd kunnen worden. Dit zijn vaak de doelstellingen die aansluiten bij de

kernactiviteit van een bedrijf, zoals eerder ook genoemd. Voor een voedselproducent betekent dit eerder een doelstelling over de productie van gezonder eten, terwijl een autofabrikant zich beter kan richten op innovaties rondom schoner rijden. Dergelijke doelstellingen leveren sneller een strategische beloning op de lange termijn op voor aandeelhouders, andere belanghebbenden en de samenleving (Harvard Business Review, 2018).

Best practice: Ahold Delhaize

Retailer Ahold Delhaize koppelt 20% van de financiële bonus van de Raad van Bestuur, het uitvoerend comité en de senior- en middenmanagers aan haar doelen voor gezonder eten, de vermindering van voedselverspilling en CO₂-uitstoot. Dit zijn doelen die dicht bij de kernactiviteit van het bedrijf liggen. Daarnaast wordt standaard 15% van de op aandelen gebaseerde beloning verbonden aan duurzaamheidsdoelstellingen. Dit voorbeeld linkt niet specifiek aan de true cost accounting, maar laat wel zien hoe beloningen gekoppeld kunnen worden aan gekwantificeerde duurzaamheidsprestaties (Ahold Delhaize, 2020).

True cost accounting in beoordelingen

Koppel beloningen voor medewerkers aan duurzaamheidsdoelstellingen die aansluiten bij de kernactiviteiten van het bedrijf. Hiermee wordt het creëren van strategische duurzaamheidskansen gestimuleerd.

True cost accounting kan een beeld geven van het belang van de duurzaamheidsthema's en het belang van het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen.

True cost accounting in risicomanagement

Huidige risicomangementssystemen bevatten vaak geen risico's met betrekking tot externaliteiten. Door deze risico's een waarde te geven, kunnen ze meegenomen worden in de besluitvorming. Een oud voorbeeld is de consumentenboycot van Shell in 1986 in het kader van apartheid in Zuid-Afrika. Recent kwam Shell weer in beeld met een rechterlijke uitspraak dat bedrijven aangesproken kunnen worden op hun maatschappelijke verplichtingen en waarbij Shell zich tot het uiterste moet inspannen om de CO₂-emissie binnen 10 jaar met 45% te verminderen.

Dat 'ongelukken' met milieu-impact financiële consequenties kunnen hebben blijkt uit de olieramp van BP in de Golf van Mexico: deze kostte het bedrijf meer dan 65 miljard dollar (The Guardian, 2018). Overheden stellen zich steeds vaker kritischer op tegen bedrijven indien er hoge maatschappelijke kosten in het geding zijn (zie recent de discussies omtrent Tata Steel in IJmuiden). De

overheden kunnen allerlei maatregelen nemen zoals verboden (bijvoorbeeld bepaalde houderijsystemen voor dieren), verlies van vergunningen, verplichte investeringen of 'polluter pays'-principes. True cost accounting kan een rol spelen in de effectieve beoordeling van dergelijke risico's door bedrijven doordat externe effecten van producten en bedrijven zichtbaar worden gemaakt.

Risico's classificeren, prioriteren en evalueren

'Niet-financiële risico's die niet gemakkelijk aan een dollar kunnen worden gekoppeld moeten nog steeds worden gekwantificeerd. Alleen omdat een risico geen financieel label heeft, betekent niet dat het risico niet materieel is voor de bedrijfsvoering en financiële prestatie van een bedrijf' (Coso, 2013 p. 10).

True cost accounting biedt de mogelijkheid om sociale en ecologische risico's te moneteriseren. Door sociale en



ecologische risico's in dezelfde monetaire termen te classificeren als alle andere bedrijfsrisico's, kunnen deze gelijkwaardig worden vergeleken. Risicomanagers kunnen zodoende risico's beter classificeren, prioriteren en evalueren (True Price, 2015).

Geïntegreerd denken

Veel bedrijven houden al op een bepaalde manier rekening met duurzaamheidsrisico's, maar beoordelen dit los van hun risicobeheerkader. De systematische integratie van duurzaamheid in het algemene risico-raamwerk kan een strategisch voordeel bieden voor bedrijven. Zo kunnen sociale en milieueffecten worden gekoppeld aan al bestaande (financiële) risico's, waardoor een bedrijf een beter idee krijgt van hun daadwerkelijke impact. Dit resonanceert met 'geïntegreerd denken', wat volgens de International Integrated Reporting Council leidt tot geïntegreerde besluitvorming en langetermijnvoordelen.

Best practice: ProRail

Een goed voorbeeld kan gevonden worden in Spoorwegorganisatie ProRail. ProRail is kwetsbaar voor reputatieschade, bijvoorbeeld door mogelijke vertragingen voor treinreizigers. Bij de kostenberekeningen van infrastructuurprojecten worden zowel economische als maatschappelijke kosten en baten meegenomen. Door het in Euro's uitdrukken van maatschappelijke effecten, kunnen deze worden vergeleken met de economische kosten en baten. ProRail laat hiermee zien dat ook de belangen van passagiers zijn meegewogen bij investeringsbeslissingen. Dergelijke transparantie over de werkelijke kosten van een product of dienst kan het vertrouwen van klanten versterken en imagoschade voorkomen.

True cost accounting in risicomanagement

- Niet alle bedrijfsrisico's hebben een financieel label, maar dit maakt ze niet minder belangrijk.
- Door sociale en ecologische risico's in dezelfde monetaire termen te classificeren als alle andere bedrijfsrisico's, kan gelijkwaardigheid in de risicoafweging worden bevorderd.

True cost accounting in kostenremediëring

Als een marktpartij een vergoeding biedt voor haar negatieve externe effecten, door schade te herstellen of de effecten te compenseren, wordt gesproken over remediëring. True cost accounting geeft expliciete informatie over wat de duurzaamheidskosten van een product zijn. Door deze kosten in beeld te brengen, krijgen bedrijven ook inzicht in de maatschappelijke waarde om de veroorzaakte schade teniet te doen. Als een bedrijf bijvoorbeeld het label CO₂-neutraal wil dragen maar zijn eigen uitstoot niet op de korte termijn naar nul kan brengen, kan het de eigen uitstoot compenseren door CO₂-uitstoot elders te verminderen, bijvoorbeeld via het planten van bomen.

Best Practice: Tony Chocolonely

Een voorbeeld hiervan is het Nederlandse chocolademerkt Tony's Chocolonely. In 2019 kondigde Tony's Chocolonely aan om de winkelprijs per reep met 20 eurocent te verhogen, onder andere om de CO₂-uitstoot van de productie te remediëren (Tony's Chocolonely, 2019). Tony's Chocolonely werkt samen met JustDiggIt, een organisatie die landherstelprojecten ontwikkelt met een positieve impact op klimaatverandering. JustDiggIt berekent het areaal droog land dat moet worden hersteld om de CO₂-voetafdruk van de verkochte chocoladerepen te compenseren en doet dat vervolgens met behulp van een financiële compensatie van Tony's Chocolonely.

Verduurzamen gaat verder dan alleen compenseren

Remediëring is waardevol, maar er zitten ook zeker haken en ogen aan het concept. Een eerste struikelpunt is dat de markten voor remediëring nog niet volledig zijn ontwikkeld. Om bij hetzelfde voorbeeld te blijven: het afvangen van CO₂ uit de atmosfeer is technisch mogelijk, maar het gebeurt nog weinig, niet altijd op een effectieve manier en vaak tegen hoge kosten (Transitiecoalitie Voedsel, 2020). Daarnaast is het compenseren van CO₂ één van de gemakkelijkere voorbeelden. Voor sommige sociale- en milieueffecten bestaan de (directe) remediëringsopties vrijwel niet. Hoe compenseer je voor de verdwijning van de habitat van een diersoort? Of remediëring een nuttige strategie is, hangt dus sterk af van de externe effecten die een bedrijf heeft en of er technieken zijn om deze effectief te herstellen of te compenseren.

Daarnaast richt remediëring zich niet op het verlagen van externe effecten, maar op het compenseren of herstellen van de schade van bestaande externe effecten. Critici van de methode vragen zich dan ook af of je niet juist vervuilend gedrag faciliteert, door bedrijven de mogelijkheid te geven om hun 'schuldgevoel' af te kopen. Een voorbeeld is het bestraffen van het te laat ophalen van kinderen op een kinderdagverblijf (Gneezy and Rustichini, 2000). Door hier een boete op te zetten, steeg het aantal ouders dat de kinderen te laat kwam ophalen: men betaalde immers voor te laat ophalen. Zelfs na het weghalen van de boete





verminderde het aantal ouders dat de kinderen te laat kwam ophalen niet. Remediering heeft dan ook de meeste impact wanneer dit niet als een vervanging wordt gezien van het werken aan het verminderen van de negatieve effecten. In plaats daarvan kan een uitdaging aan twee kanten worden aangepakt: door te compenseren én door te verminderen. Deze strategie zal ook het snelst resulteren in een lagere maatschappelijke kosten.

True cost accounting in kostenremediëring

- Focus niet alleen op remediering, maar pak een negatief extern effect aan twee kanten aan: door te compenseren en door het effect te verminderen.
- Remediering kan de vorm van een aftaaf krijgen; ondernemers hebben betaald voor hun vervuiling waardoor de motivatie verdwijnt om de maatschappelijke kosten te verminderen.

True costs in duurzaamheidsverslaglegging

Steeds meer bedrijven rapporteren over hun duurzaamheidsinspanningen en -doelstellingen. Volgens een onderzoek van KPMG (2020) publiceerden 80% van de N100 bedrijven² en 96% van de G250³ bedrijven een duurzaamheidsverslag in 2020, en de verwachting is dat deze getallen alleen maar verder zullen groeien. Echter, het gebruik van true cost accounting in duurzaamheidsverslagen is nog geen gangbare praktijk. Hoe kan true cost accounting een effectieve rol spelen in duurzaamheidsverslagen?

Gebalanceerd rapporteren over de bedrijfsimpact

True costs berekeningen, kunnen helpen in het verstrekken van gebalanceerde informatie over de impact van het bedrijf. Op dit moment ontbreekt (volledige) transparantie over de negatieve impact van een bedrijf in veel duurzaamheidsverslagen. Zo laat hetzelfde onderzoek van KPMG zien dat veel bedrijven (86% van de N100 bedrijven en 90% van G250 bedrijven) exclusief focussen op hun positieve bijdrage aan de Sustainable Development Goals (SDG's) maar hun negatieve bijdrage niet benoemen.

Maar liefst 80% van de consumenten verwacht transparantie van bedrijven over hun milieu-impact (EY, 2021). Door zowel de positieve als negatieve effecten te benoemen, verhoogt het bedrijf de transparantie 'en kan daarom helpen bij het opbouwen van vertrouwen

tussen het bedrijf en zijn belanghebbenden. Bedrijven die een oogje dichtknijpen voor hun negatieve impact en hun rapportage alleen op het positieve richten, lopen het risico hun geloofwaardigheid en het vertrouwen van het publiek te verliezen' (KPMG, 2020, p. 48).

Via true cost accounting kan een bedrijf in het duurzaamheidsverslag een transparant beeld geven van zijn negatieve en positieve impact en de kosten die hieraan verbonden zijn, ook wel een 'integrated profit and loss account' genoemd.

Integrale beoordeling van duurzaamheidsvoortgang

Bij het lezen van een duurzaamheidsverslag is het soms ingewikkeld om te bepalen in hoeverre een bedrijf vooruitgang heeft gemaakt. Een aantal indicatoren verbetert, een aantal indicatoren verslechtert en die worden uitgedrukt in verschillende meeteenheden. Maar in hoeverre heeft een bedrijf een netto-voortgang gemaakt? Het gebruik van true cost accounting in een duurzaamheidsverslag geeft een bedrijf de mogelijkheid om een totaalplaatje van de verduurzaming te laten zien aan de buitenwereld. Alle indicatoren worden uitgedrukt in dezelfde eenheid en zij kunnen hierdoor gemakkelijker met elkaar worden vergeleken.

² De 100 grootste bedrijven per land.

³ De 250 grootste bedrijven wereldwijd.



Best practice: ABN AMRO/BAM/AKZO Nobel

Diverse bedrijven hebben op projectbasis door het Impact Institute⁴ een 'integrated profit and loss report' laten opstellen. Voor de genoemde bedrijven is dit een eenmalige actie geweest. Hun geïntegreerde rapporten bevatten wel indicatoren op het vlak van people, profit en planet maar de vertaling naar maatschappelijke impact uitgedrukt in een monetaire waarde ontbreekt.⁵

True pricing in duurzaamheidsverslagen

- Gebruik true cost accounting om in het duurzaamheidsverslag transparant en effectief informatie te verstrekken over zowel de negatieve als positieve impact van het bedrijf.
- Benoem niet alleen de negatieve impact, maar koppel hieraan een actie.
- Laat zien dat je bedrijf actie onderneemt om de maatschappelijke kosten te laten dalen, bijvoorbeeld door een meetbaar doel te stellen en rapporteer hierover jaarlijks.

True cost accounting in communicatie

'Je reep wordt duurder – en dat is goed nieuws!' Met dit statement communiceerde Tony Chocolonely in 2014 de prijsstijging van 20 eurocent van hun chocoladerepen, bedoeld voor het remediëren van de CO₂-uitstoot van de productie. Iets wat door veel consumenten niet als iets positiefs wordt gezien – een prijsstijging – werd met deze boodschap meteen een stuk begrijpelijker.

Begrijpelijk en onderbouwd communiceren over duurzaamheid

Een recent onderzoek laat zien dat 65% van de consumenten doelgerichte, duurzame merken wil kopen, maar dat slechts 26% dit ook echt doet (Harvard Business Review, 2019). Duurzaamheid is een ingewikkeld en veelomvattend begrip. Voor consumenten en andere belanghebbenden is het vaak moeilijk te beoordelen hoe duurzaam een bedrijf of product is, maar ook hoe de zo uiteenlopende aspecten van duurzaamheid moeten worden gewogen. Wat is het eindoordeel van een product dat op dierenwelzijn verbetert terwijl de milieu-impact groter wordt? Waarom is het ene merk duurzamer dan het andere merk? Is een bedrijf bezig met 'green washing' of maken ze echt een maatschappelijke impact? Het is belangrijk dat duurzame bedrijven hun positieve impact ten opzichte van conventionele bedrijven kunnen aantonen, zeker wanneer er extra geld voor een product wordt gevraagd. De uitdaging is om dit op een begrijpelijke en leuke manier te doen, waar true cost accounting bij kan helpen.

Levi's, een kledingmerk, onthulde dat de productie en daaropvolgende verzorging van een 501-jeans 48,9 gram fosfor uitscheidt naar zoetwater- en marine omgevingen (Harvard Business Review, 2021). Zelfs voor consumenten die betrokken zijn bij duurzaamheid, is een dergelijke uitspraak niet gemakkelijk te begrijpen, laat staan te beoordelen. Waar duurzaamheid een ongrijpbaar begrip is voor velen, is geld een bekende eenheid. Door de impact

van een bedrijf te vertalen in geld, kan hier begrijpelijker en dus effectiever over worden gecommuniceerd in duurzaamheidsverslagen, maar ook in andere communicatie-uitingen. Het kwantitatief meten en monetariseren van de impact van een bedrijf maakt het ook mogelijk om claims te maken over duurzaamheid en die te onderbouwen voor de buitenwereld.

Niet alleen de consument heeft baat bij dergelijke communicatie. Voor alle stakeholders kan het nuttig zijn om helder en begrijpelijk te communiceren over duurzaamheid en de verschillende toepassing van true cost accounting.

Alleen communiceren over true costs is niet voldoende

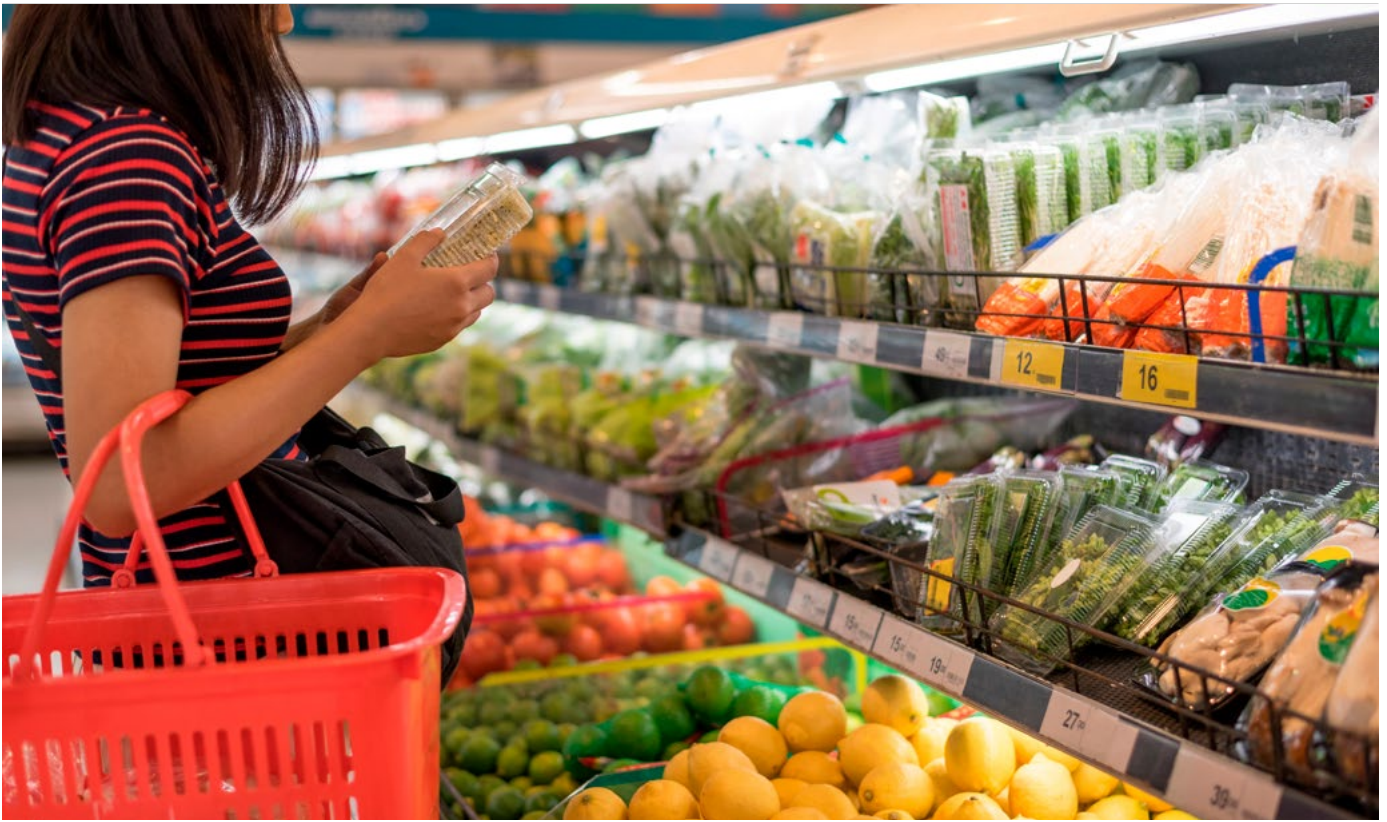
Communiceren over de true costs kan veel voordelen hebben, maar er zijn ook zaken om rekening mee te houden. De kans bestaat dat consumenten geen volledige geïnformeerde vergelijking kunnen maken met de maatschappelijke impact van andere producten wanneer andere bedrijven niet communiceren over hun externe effecten. Dit kan resulteren in consumenten die geïnformeerd zijn over de duurzaamheidsimpact van een bedrijf of product, maar de voordelen ten opzichte van andere bedrijven of producten niet goed kunnen inschatten. De communicatie over true costs kan dan ook vergroot worden door de consument niet alleen de true costs van het eigen product te laten zien, maar ook die van een 'conventioneel' alternatief. Zo berekende Eosta niet alleen de true costs van hun eigen biologische groente en fruit, maar vergeleken ze dit ook met de true costs van conventionele groente en fruit. De duurzaamheidsvoordelen van biologische voeding werden zo evident voor de consument. Hierdoor worden het koopgedrag en de betalingsbereidheid positief beïnvloed.

Bedrijven die over hun true costs communiceren moeten er ook rekening mee houden dat als de true costs van hun

⁴ <https://www.impactinstitute.com/integrated-profit-and-loss-abn/>

⁵ <https://www.abnamro.com/en/about-abn-amro/product/download-centre> <https://report.akzonobel.com/2020/ar/> en <https://www.bam.com/en/investors/annual-reports> ;





product stijgt of niet verbetert, consumenten en investeerders kunnen overstappen op merken die wel verbeteren (True Price, 2015). Enkel communiceren over true costs is niet voldoende: het is belangrijk om te blijven werken aan verlaging van de maatschappelijke kosten.

True pricing in communicatie

- Gebruik true cost accounting in diverse communicatie-uitingen: duurzaamheidsverslagen, prijs- en promotiebeleid.
- Gebruik de true costs om duurzaamheid tastbaar te maken voor belanghebbenden en om onderbouwd duurzaamheidsclaims te maken.
- Maak de duurzaamheidsvoordelen van je product nog evidentier door deze te vergelijken met de true costs van een alternatief

Conclusie

True cost accounting kan een rol spelen in het bepalen van doelstellingen, besluitvorming, beoordeling, risicomanagement, remediëring, duurzaamheidsverslagen en (overige) communicatie. Via true cost accounting worden externaliteiten op een dusdanige manier gekwantificeerd dat deze gemakkelijker kunnen worden gebruikt in vergelijkingen, metingen en communicatie. Er zijn duidelijk veel voordelen aan true cost accounting, maar waar en hoe

moet je als bedrijf beginnen? Tegelijkertijd vraagt het ook zorgvuldig handelen met oog voor zwakten in methodologie en data bijvoorbeeld. Hoe true cost accounting toegepast kan worden verschilt per bedrijf. Om bedrijven op weg te helpen heeft True Price (2015) een stappenplan ontwikkeld, in samenwerking met Deloitte, EY en PwC, dat inzicht geeft in dit strategische proces.



Literatuur

- Ahold Delhaize, 2020. Ahold Delhaize elevates its position as a world leader in the Dow Jones Sustainability World Index
- Ahold Delhaize, 2021. Remuneration report 2020.
- Bain & Company, 2016. Achieving Breakthrough Results in Sustainability.
- Burchmann, S., 2018, How to Tie Executive Compensation to Sustainability. Harvard Business Review
- Eosta, Soil & More, EY, Triodos Bank & Hivos, 2017. True Cost Accounting for Food, Farming & Finance.
- EY, 2021. The CEO Imperative: Make Sustainability Accessible to the Consumer.
- Gneezy, U. and A. Rustichini, 2000. A Fine is a Price The Journal of Legal Studies, Volume 29, Number 1, January 2000
<https://doi.org/10.1086/468061>
- KPMG, 2020. The time has come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020.
- KPMG, 2020. Building the case for innovative animal feeds: How KPMG True Value helped.
- Olam, 2020. Unlocking long-term value and driving sustainable growth.
- Pucker, K.P., 2021. Overselling Sustainability Reporting. Harvard Business Review
- PwC, 2020. Paying well by paying for good.
- The Guardian, 2018. BP's Deepwater Horizon bill tops \$65bn
- True Price, Deloitte, EY & PWC, 2015. The Business Case for True Pricing: Why you will benefit from measuring, monetizing and improving your impact.
- Tony's Chocolonely, 2019. Je reep wordt duurder – en dat is goed nieuws.
- Tulder, R. van, 2018. Getting all the Motives Right: Driving International Corporate Responsibility (ICR) to the Next Level. SMO, Rotterdam.
- UN Food Systems Summit, 2021, The true cost and true price of food
- WBCSD, 2021. The true value of food- a powerful aid to business decision making.
- Whelan, T. en C. Fink, 2016, The Comprehensive Business Case for Sustainability. Harvard Business Review,
- White, K., D.J. Hardisty en R. Habib, 2019, The Elusive Green Consumer. Harvard Business Review

Met dank aan het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit dat via de Topsector Agri & Food financiële ondersteuning heeft toegekend aan de PPS 'True Price: van inzicht naar actie' (LWV20.286), binnen welk kader deze publicatie tot stand is gekomen.

Photo credits: Shutterstock

Contact & information

2022-007

Koen Boone
T +31 (0)70 3358235
E koen.boone@wur.nl
www.wur.nl/economic-research

De missie van Wageningen University & Research is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen University & Research bundelen Wageningen University en gespecialiseerde onderzoeksinstituten van Stichting Wageningen Research hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 6.800 medewerkers (6.000 fte) en 12.900 studenten behoort Wageningen University & Research wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.

