

Sociale Waarde In Kaart

Een verkenning door vier koplopers



Introductie

Wat is de waarde van schoonmaak in een ziekenhuis? Welke waarde creëert een gezond leefklimaat in je woning? Hoe zou je de waarde van mobiliteit willen duiden? En wat gaat er nu precies verloren als die hygiëne, die frisse woonomgeving of die mobiliteit ontbreken?

Dat zijn lastige vragen. Maar steeds meer bedrijven willen ze stellen. Want als je vindt dat het in de economie, en dus in je organisatie, niet alleen om financiële, maar ook om sociale, ecologische en maatschappelijke waarde moet gaan, dan wil je die waarde ook in kaart brengen. Zo concreet en tastbaar mogelijk.

Bedrijven die deze vaak nog ongreepbare waarde kleur en betekenis geven, weten dan ook beter hoe en waar ze waarde kunnen toevoegen. En bovendien ontdekken ze hoe inzicht in sociale waarde een bouwsteen kan zijn voor strategie en propositie.

NS, Primum (een onderdeel van VolkerWessels), USG People en Vebego gingen het afgelopen jaar de uitdaging aan om hun sociale waardecreatie meetbaar en inzichtelijk te maken. Ze willen betere en meer gefundeerde keuzes kunnen maken. Voor de wereld om hen heen, maar toch ook zeker voor hun eigen business. U leest hier het verhaal van hun coalitie. Over een jaar lang pionieren, sparren en samenwerken en de harde resultaten onderaan de streep.



Social Capital Protocol

Wereldwijd neemt de aandacht voor sociale waardecreatie toe. De voorbije jaren zijn in het bedrijfsleven dan ook verschillende tools en methodes ontwikkeld om sociale waarde meetbaar en inzichtelijk te maken. Denk aan de Social Return On Investment-methode en Social Value UK. Dat heeft veel losgemaakt en in beweging gezet, maar de veelheid van tools en methodes is tegelijkertijd een barrière voor vlotte integratie van sociale waardemeting in het bedrijfsleven. De World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), waarvan De Groene Zaak als regiopartner optreedt, ontwikkelt daarom in samenwerking met zo'n twintig bedrijven een *Social Capital Protocol*, een geharmoniseerde methode die bedrijven helpt met de integratie van sociaal kapitaal in het meten en waarderen van bedrijfsprestaties. De resultaten van de hier beschreven coalitie dragen bij aan de ontwikkeling van dit *Social Capital Protocol*. Lees de bevindingen van de coalitie terug in de paper '[Social Capital and Decision-Making](http://www.wbcsd.org/documents/social-capital-in-decision-making-how-social-information-drives-value-creation.aspx)'.¹

Voor welke uitdagingen staan we?

De toegenomen aandacht voor sociale waarde is niet uit de lucht komen vallen. De urgentie is hoog. Sociale en maatschappelijke vraagstukken stellen ons, nationaal en internationaal, voor grote uitdagingen. Hoe houden we onze arbeidspopulatie op peil, gelet op de vergrijzing en ontgroening? En hoe gaan we om met de hoge werkloosheid², de armoede³ en het steeds groter wordende aantal mensen met schulden in Nederland?⁴

Het spreekt voor zich dat bovengenoemde sociale en maatschappelijke uitdagingen nauw verwant zijn aan ecologische en financiële vragen. Dat vraagt dus om een integrale visie en een aanpak. En die aanpak begint bij inzicht op elk van die terreinen; dus ook het sociale.

Kansen

Het bedrijfsleven speelt in deze dynamiek een sleutelrol. Het kan sociale waarde immers opbouwen en afbreken. Inzicht in die impact en hun toegevoegde waarde stelt bedrijven in staat meer gefundeerde en dus betere beslissingen te nemen. Dat komt ten goede van de eigen organisatie, medewerkers, opdrachtgevers en de maatschappij. Er ontstaat waarde op strategisch niveau, in het definiëren en benutten van nieuwe marktkansen, maar ook op gebied van risicomanagement en public relations kan een klare kijk op sociale waarde(factoren) nieuwe en betere inzichten verschaffen.

Beter begrip en een meer proactieve benadering van sociaaleconomische en maatschappelijke risico's geven bedrijven een enorme voorsprong in hun risicomanagement. Ze kunnen wensen van consumenten en klanten beter voorspellen, en hun waardeketen versterken. *Good governance* en hoge sociale standaarden zijn bovendien belangrijke instrumenten om het publieke vertrouwen te herstellen en te verdiepen en zo een blijvend fundament te leggen onder hun *license to operate*.

Definitie

Sociale waarde(creatie) is een niet eenvoudig te omschrijven begrip. Dat is de vier coalitiepartners afgelopen jaar wel duidelijk geworden. Met de toegenomen aandacht voor het thema groeit ook de terminologie en het lastige is dat bijvoorbeeld *social value*, *social impact*, *social added value* en sociale waardecreatie elk verschillende accenten leggen en voor verschillende organisaties verschillende betekenissen hebben. In deze publicatie is ervoor gekozen te spreken van sociale waardecreatie. Niet primair als een pretentie, maar als een *doelstelling om als bedrijven waarde toe te voegen aan mens en maatschappij*.



² Arbeidsdeelname en werkloosheid per maand, Centraal Bureau voor de Statistiek, september 2015

³ Armoedesignalement 2014, Centraal Bureau voor de Statistiek, december 2014

⁴ 'CBS: Schulden huishoudens nemen weer iets toe', Centraal Bureau voor de Statistiek, 8 juli 2015

Vier casussen

Primum

Hoe meten we onze impact op levenskwaliteit? Die vraag stond aan de basis van de participatie van Primum. En dat is niet voor niets. 'Samen bouwen aan een betere levenskwaliteit' is immers één van de doelstellingen van bouwconcern VolkerWessels, waar Primum onderdeel van is. Maar wat is levenskwaliteit dan precies? En in hoeverre heb je daar als bouwconcern grip op? Dat soort vragen zijn lastig voor een bedrijf dat sterk output-gericht werkt: hoeveel woningen zijn gebouwd? Hoeveel wegen zijn aangelegd? En hoeveel bruggen? Deze vragen worden nu aangevuld met een nieuwe vraag: in hoeverre hebben wij levenskwaliteit verbeterd? Een omslag, met andere woorden, van 'wat', naar 'wat dragen we bij'. Primum schoof twee pilots naar voren. Eén project op het gebied van infrastructuur, en één op het gebied van woningbouw.



Uitdagingen

- Hoe maken we een groot en abstract thema als levenskwaliteit meetbaar?
- Hoe realiseren we een effectieve vertaling naar kritieke prestatie-indicatoren (KPI's), op basis waarvan concreet gestuurd kan worden?
- Hoe creëren we een set van criteria die toepasbaar kan zijn op de grote verscheidenheid aan werkzaamheden van VolkerWessels?
- Hoe zorgen we voor draagvlak binnen de verschillende lagen van de organisatie?



Resultaten

De interne werkgroep heeft draagvlak verworven bij het hogere management van VolkerWessels. Onder meer door middel van een video is de urgentie van het thema en de visie op sociale waardecreatie goed voor het voetlicht gekomen. Ook heeft levenskwaliteit een centrale plek verworven in het Duurzaamheidsverslag van 2014 als overkoepelend thema. Daarnaast is een eerste stap gezet in het traject dat duidelijk moet maken welke aspecten bijdragen aan levenskwaliteit, zoals gezondheid, werk en recreatie en natuurlijke omgeving, en de mogelijke meetmethodes die in de toekomst ingezet kunnen worden. Op korte termijn verwacht Primum een selectie van KPI's te kunnen maken, de metingen binnen de pilots uit te voeren en een stakeholderdialoog met eindgebruikers aan te gaan. De eerste resultaten worden gepresenteerd in het Duurzaamheidsverslag 2015.

USG People



Een sociale winst- en verliesrekening. Dat was het ultieme doel dat USG People voor ogen stond aan de start van het traject. Als bedrijf dat actief is in de flexibele schil van de arbeidsmarkt, zit sociale waardecreatie in de roots van de beursgenoteerde organisatie, maar de rekensom die heldere info kan verschaffen over de waarde van z'n sociale assets, kan het bedrijf nog niet maken. Terwijl dat inzicht hard nodig is. Immers: een klare kijk op de toegevoegde waarde van je *core business* vanuit sociaal en maatschappelijk perspectief geeft uiteindelijk antwoord op de vraag naar je bestaansrecht als onderneming, vindt USG People. In welke maatschappelijke vraag of behoefte voorzien we nu precies? Wat is – in dit veranderende tijdperk – precies onze toegevoegde waarde? Hoe is die op te delen en te waarderen? En welke invloed hebben wij daarop?

USG People vloog deze vragen vanuit drie invalshoeken aan: de klant, de kandidaat en de maatschappij. Welke waarde worden voor deze drie stakeholders gerealiseerd en hoe kan die waarde verder worden vergroot? En de vervolgvraag is wellicht nog interessanter: Hoe vertalen we dit inzicht concreet in nieuwe kansen voor onze business?

Uitdagingen

- Het abstractieniveau van de thematiek is hoog. Hoe maak je de vertaalslag naar een inspirerende en concrete propositie?
- Hoe zorgen we voor een breed draagvlak binnen de organisatie?
- USG People maakt – ook in dit soort ontwikkelingen – graag de directe link met haar business. Gezien het hoge abstractieniveau van deze materie vergde de vertaling naar de *star brands* extra tijd en aandacht'.



Resultaten

Het realiseren van een sociale winst- en verliesrekening bleek in één jaar tijd een te grote ambitie. Wel is binnen de organisatie meer draagvlak gekomen voor de sociale waarde-component, is het kennisniveau flink toegenomen en zijn er stappen gezet in het definiëren van de exacte parameters aan de hand waarvan de sociale waardecreatie kan worden vastgesteld. Zodra deze parameters definitief zijn bepaald, wordt de brug geslagen met de *core business* van USG People.



VebeGO

VebeGO is een internationaal opererend familiebedrijf, actief in *facility services*, de publieke sector en de gezondheidszorg. De organisatie heeft binnen en buiten Nederland bijna 40.000 medewerkers in dienst. Voor dienstverlenende bedrijven, zoals VebeGO, zijn mensen het grootste goed. Want juist die mensen stellen de organisatie in staat te excelleren. In dat perspectief is het verwonderlijk, vindt VebeGO, dat 'de mens' alleen als kostenpost in de balans van een bedrijf is terug te vinden. Aanleiding voor een grondige zoektocht naar de mogelijkheden om positieve menskracht te kapitaliseren.

De schoonmaakmarkt is verzadigd; prijs voert de boventoon. Klanten zien schoonmaak vaak als een bijkomende kostenpost en willen niet te veel betalen. Gevolg is dat er vaak prijsafspraken worden gemaakt die niet haalbaar blijken. Bewustzijn over en transparantie in niet slechts de kosten, maar ook de opbrengsten kunnen daar een keer in brengen. Met andere woorden: wat levert de schoonmaakdienstverlening onder aan de streep op voor klant, medewerker en maatschappij? VebeGO zoomde in op Sens!, een joint venture tussen het VebeGO-bedrijf Hago Zorg en het Maxima Medisch Centrum die schoonmaakwerkzaamheden uitvoert het Veldhovense ziekenhuis.



Uitdagingen

- Het verkrijgen van draagvlak bij de Raad van Bestuur van VebeGO International;
- Het bepalen van de scope;
- Het bepalen van de definitie van sociale waardecreatie;
- Het (digitaal) kunnen beschikken over data;
- Het tijdig verkrijgen van een juist en volledig databestand;
- Het bepalen van de sociale variabelen en indicatoren per stakeholder.



Resultaten

Er is een pragmatische, schaalbare en kopieerbare methodiek ontwikkeld die helpt sociale variabelen en indicatoren te bepalen om vervolgens te moneteriseren. De output van deze methode helpt de algemene perceptie te verwerpen dat schoonmakers in Nederland slecht verdienen en laag zijn opgeleid. Schoonmaakmedewerkers bij VebeGO, zo bleek bijvoorbeeld, verdienen bijna 50 procent meer dan het minimum uurloon.

Daarnaast zijn door de samenwerking in de coalitie thema's als toegevoegde waarde en impactmeting voor het meten van sociale waardecreatie op de agenda gekomen binnen VebeGO. De vervolgstap is het meten van het gehele proces van sociale waardecreatie. Om die reden richt het volgende onderzoek zich op het meten van de sociale impact die geleverd wordt op micro-, meso- en macroniveau. Op basis van deze resultaten wordt vervolgens gemonetariseerd en de toegevoegde waarde vastgesteld.

Met in Nederland zo'n 25.000 medewerkers, een omzet van 3 miljard euro, een inkoopportefeuille van 1 miljard euro en het vervoer van 1,2 miljoen mensen per dag heeft NS grote maatschappelijke impact. En die impact wil NS een gezicht geven. Immers, met betere inzichten kan NS z'n koers optimaliseren en zo de waarde voor klant en samenleving verhogen. Ook kunnen deze inzichten dienen als bruikbare input voor stakeholderdialogen en leggen ze – in potentie – meer fundament onder investeringsbeslissingen.

In de coalitie wilde NS de eigen ervaringen delen en toetsen. Onder meer door de methodiek van berekeningen tegelijkertijd met het jaarverslag⁵ te publiceren. Hiermee levert NS een bijdrage aan het verder ontwikkelen en standaardiseren van meervoudige winst- en verliesrekeningen.

Uitdagingen

- Het verrijken van data om deze te kunnen aanwenden voor het nemen van investeringsbeslissingen;
- Berekeningen simpel en praktisch houden om schijnnaauwkeurigheid te voorkomen;
- Het benutten van reeds bestaande rekenmethoden, om de onafhankelijkheid van de berekeningen te borgen.



Resultaten

NS zoomde in op de waardering van mobiliteit, als één van z'n meest materiële thema's. Hierbij heeft NS zich vooral gericht op het moneteriseren, ofwel economisch maken, van die materiële thema's die in sommige gevallen tevens sociale thema's zijn. Die moneteriseringsslag helpt efficiënte keuzes te maken en ecologische of sociale waarde te creëren. In z'n jaarverslag berekent NS al de maatschappelijke impact van mobiliteit, samen met die van reistijd, milieu, veiligheid, opleidingen en bestedingen. De positieve waarde van mobiliteitsdiensten, die de reiziger van a naar b brengt, heeft NS bijvoorbeeld vastgesteld op 7 miljard euro per jaar. De negatieve impact gecreëerd door reistijd, bestaat voor circa 3 miljard aan comfortabel reizen, circa 1 miljard aan voor- en na transport en de rest bestaat uit oncomfortabele reistijd, overstappen, wachttijd en vertragingen.



Berekeningen hebben verder laten zien dat NS bij het voor- en natransport, voor en na de treinreis dus, nog grote winst kan behalen. Die transportbewegingen hebben namelijk een belangrijke negatieve impact met een kostenpost van 2 miljard euro. Voor NS betekenen de uitkomsten een bevestiging van het ingezette beleid en bruikbare input voor toekomstige stakeholderdialogen. Een volgende stap is om de nieuwe inzichten ook mee te kunnen nemen in investeringsbeslissingen.

⁵ http://nsjaarverslag.nl/jaarverslag-2014/onimpaomiliemaatschap/introductie8/a1434_Onze-impact-op-milieu-en-maatschappij

Waarom een coalitie?



Primum, USG People, NS en Vebego kozen ervoor hun ambities om sociale waarde meetbaar te maken niet individueel na te jagen, maar de samenwerking op te zoeken. Ze besloten gedurende één jaar in een coalitie te stappen en hun visies, ideeën, uitdagingen, barrières, vragen en oplossingen in alle openheid op tafel te leggen. Ze werden hierin begeleid door een coalitie van facilitators en kennispartners vanuit De Groene Zaak, Het Groene Brein, True Price, EY en KPMG. Ook diverse wetenschappers en experts schoven aan.

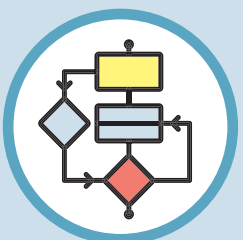


Waarom deze stap? Misschien wel omdat de coalitie op zo'n manier ingericht en opgebouwd was dat de verschillende deelnemers van elkaar kunnen leren, maar tegelijkertijd hun eigen tempo en invulling kunnen bepalen. Het gezegde leest "*If you want to go fast, go alone. But if you want to go far, go together.*" De coalitie bood een productieve mix van beide waarin in alle openheid gepioneerd kon worden.



De laagdrempelige instap en de veelbelovende propositie gaven vertrouwen. *Peer learning* bewees voor alle deelnemers zijn waarde gedurende vijf intervisiemeetings. Het leereffect zat 'm voor een deel in het feit dat elke deelnemer min of meer als leek de coalitie is ingestapt, elk met een eigen onderzoeksvraag en werkwijze. Discussie en kennisdeling hielp om keuzes en afwegingen te verscherpen. Buiten de bijeenkomsten om gingen de diverse partijen in hun eigen tempo aan de slag in de eigen organisatie. Hierbij werden ze in hun specifieke casus doorlopend ondersteund door de diverse kennispartners.

Het proces



Er zijn meerdere methodes beschikbaar om sociale waardecreatie te meten, maar een wereldwijd geaccepteerde standaard bestaat nog niet. Toch heeft dat diverse organisaties niet tegengehouden om hiermee aan de slag te gaan. Het proces dat zij hebben doorlopen is vaak gebaseerd op de volgende stappen.

Het is bovendien een iteratief ontwikkelproces dat nooit '*first-time-right*' is. Binnen bedrijven moet daarvoor een hoop veranderen. Om de gewenste verandering teweeg te brengen helpt het om aan een aantal randvoorwaarden te voldoen.

Sociale waarde in kaart



1. Doel

Allereerst bepaal je het doel. Wil je het gebruiken om strategische aanpassingen te doen? Of dient dit als versneller voor product- en dienstinnovaties? Of wil je je 'license to operate' aantonen?

Sociale waarde op bedrijfsniveau	Sociale waarde op productniveau
Strategie voeden	Innovatie stimuleren
Kansen en risico's in kaart brengen	Efficiency verbeteren
Transparanter rapporteren	Onderscheidend vermogen verbeteren



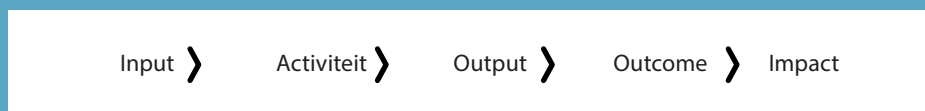
2. Materialiteit en diepgang

Breng in kaart welke aspecten het meest materieel zijn. Welke sociale waardes zijn het meest relevant voor jouw stakeholders en de organisatie zelf? Met welke diepgang wil je gaan meten en hoeveel stappen verder of terug in de keten wil je gaan? Gegeven de gestelde doelen, volstaat kwalitatief? Of is kwantitatief of zelfs gemonetariseerd gewenst?



3. Impact routes

Bepaal hoe de sociale waarde gecreëerd wordt op kwalitatief en conceptueel niveau. Welke activiteiten van het bedrijf/kenmerken van het product leiden tot welke sociale waardes?



4. Indicatoren, modelleren en meten

Maak een model en bepaal hoe je wilt meten. Wat zijn de KPI's en waar komt data vandaan? Wat zijn de tekortkomingen en aannames die gemaakt worden in het waardecreatiemodel?



5. Analyse & interpretatie

Analyseer je resultaten en ontdek hoeveel sociale waarde je creëert. Welke resultaten kunnen verfijnd worden om de robuustheid van de uitkomst te verhogen? Hoe verhouden de diverse sociale waardes zich tot elkaar? Aan welke knoppen kun je draaien om je waardecreatie te vergroten?



6. Assurance & communicatie

Laat een derde de resultaten beoordelen en verwerk aanbevelingen om de geloofwaardigheid en nauwkeurigheid te verhogen. Deel resultaten intern en extern, afhankelijk van het doel. Stel eventueel nieuwe doelen op die in een volgende iteratie kunnen worden meegenomen.

Lessons learned



Het waarom

- Beantwoord de vraag naar het waarom. Dat helpt je bij het bepalen van je koers in de voortgang van het traject.
- Zorg dat je binnen je organisatie niet vanuit te zeer uiteenlopende motieven te werk gaat. Ze zullen vroeg of laat botsen en de voortgang van je plannen belemmeren.



Begin 'klein'

- Wanneer er nog twijfel binnen de organisatie is over de toegevoegde waarde van het project, begin dan 'klein'. Je hoeft bijvoorbeeld niet direct de gehele keten in beeld te brengen, maar kunt kijken naar je eigen impact op de keten.
- De keuze voor een *flagship* of pilot is pragmatisch en bruikbaar; in het bepalen van variabelen en het verzamelen van data. Ook kan een *flagship* goed aansluiten bij de business en is het goed communiceerbaar.
- De geleerde lessen kunnen prima gebruikt worden bij eventuele opschaling.



Creëer intern draagvlak

- Breng in beeld wie de belangrijkste stakeholders van het project zijn en maak de *what's in it for them* concreet en betrek hen bij het formuleren van het doel. Deze is anders voor de CEO dan voor de HR-manager.
- Vind medestanders en mededragers. Zoek een sponsor in het bestuur die je initiatief ondersteunt. Blijf in de beginfase onder de radar en doe je plannen stapsgewijs landen in de organisatie.
- Formuleer je doelstellingen op zo'n manier dat ze passen binnen de strategie van de organisatie.



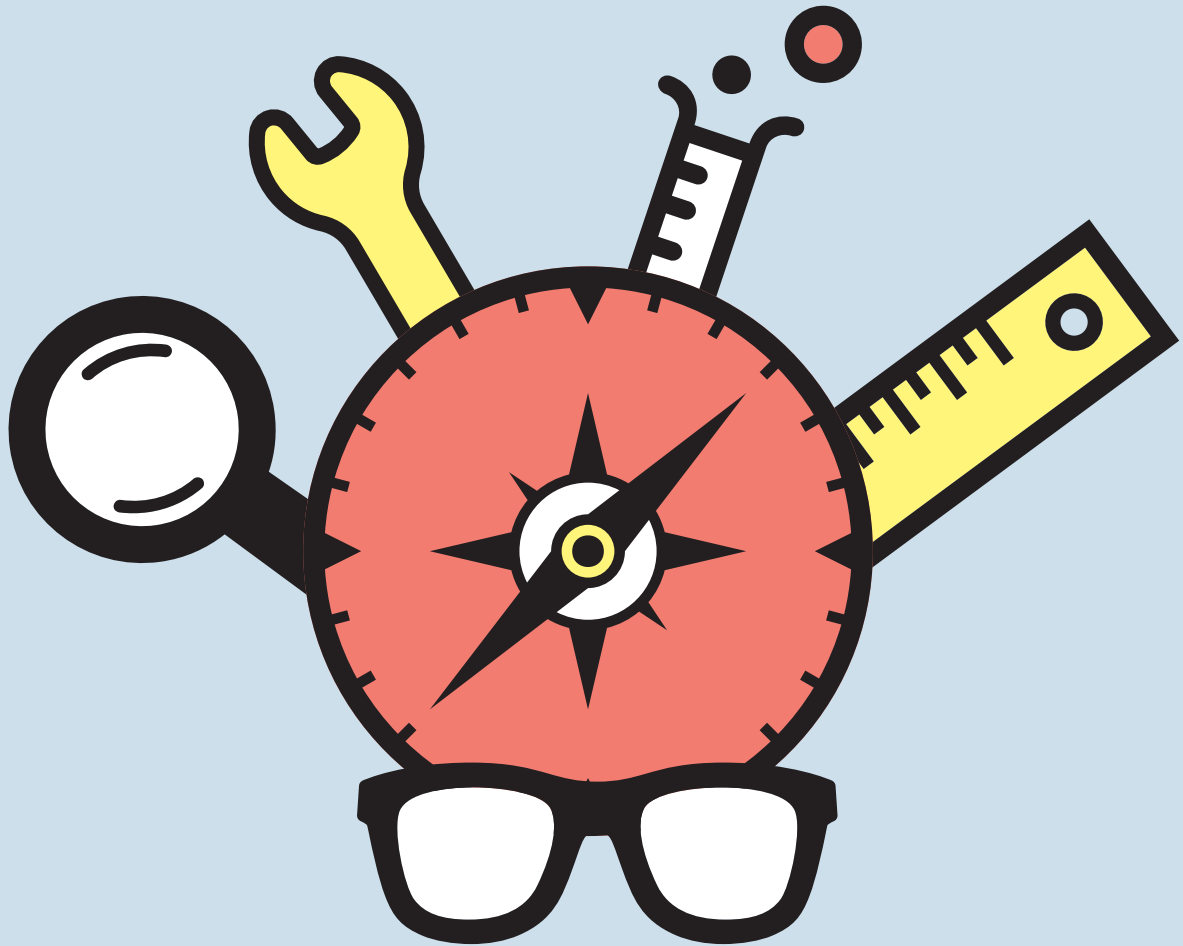
Zoek partners

- Het traject is makkelijker met medestanders en met partners die ervaring hebben met het meten en inzichtelijk maken van sociale waarde. Neem in een vroeg stadium contact op met bedrijven die het traject al eerder hebben doorlopen en vraag hen om gouden tips!



Manage verwachtingen

- Maak helder wat de scope, het doel en de diepgang van het project is, zodat alle betrokkenen weten wat zij kunnen verwachten. Deel wat je wel, maar ook wat je nog niet weet. Geef altijd inzicht in aannames die zijn gedaan. Zo kan iedereen de resultaten op waarde schatten.
- Weet waarover je het hebt. Wat versta je onder sociale waarde, waardecreatie en impact?



“De berekening van onze sociaal-economische impact drukt “niet-financiële grootheden” uit in financiële waarde, en onderstreept dat we maatschappelijke baten creëren die meerdere malen groter zijn dan ons financieel resultaat.”

– Carola Wijdoogen

Directeur Duurzaam Ondernemen, NS

De coalitie Sociale Waardecreatie

Pioniers



Kennispartners & Facilitators



Contact

Start ook met het inzichtelijk maken van uw sociale waardecreatie! Neem contact op met Marloes Tap.

☐ 06 1171 0822

☐ marloes.tap@degroenezaak.com